

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ С.Л. Улина

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития работы с дилерской сетью (на примере АО ВТБ
Лизинг)

Руководитель _____ старший преподаватель Н.Г. Макуха

Консультант _____ канд. экон. наук, доцент П.С. Зеленский

Выпускник _____ Ю.С. Минеева

Красноярск 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы лизинговых операций	5
1.1 История лизинговых операций.....	5
1.2 Понятие и классификация лизинговых операций	9
1.3 Каналы продаж в лизинговой компании	15
2 Анализ состояния АО ВТБ Лизинг	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО ВТБ Лизинг	21
2.2 Анализ взаимодействия с дилерами (поставщиками).....	30
2.3 Проблемы взаимодействия в работе с клиентами.....	40
3 Повышение результативности работы АО ВТБ Лизинг.....	45
3.1 Проект по улучшению работы с дилерской сетью.....	45
3.2 Проект внедрения «приоритетный поставщик»	56
3.3 Обратная связь по проекту «приоритетный поставщик»	61
Заключение	66
Список используемых источников	68

ВВЕДЕНИЕ

Лизинг как источник финансирования предприятия на сегодня один из самых востребованных, с каждым годом процент лизинга растет, а руководство РФ активно поддерживает данную сферу, инвестирование с каждым периодом больше.

Актуальность развития лизинга как способ приобретения юридическими лицами автомобиля и спецтехники обусловлено в первую очередь государственной популяризацией и поддержкой, в виде субсидирования клиентов, которые берут автотранспорт для бизнеса по средствам лизинга, во вторых у лизинга масса преимуществ перед другими источниками финансирования юридических лиц.

Популярность лизинговых сделок обусловлена решением таких задач, как обновление основных производственных фондов, повышение конкурентоспособности продукции и эффективности инвестиций, простота получения лизинговой сделки и нового авто при минимальном авансе.

Посредством лизинга происходит инвестирование денежных средств в развитие экономики. В частности, многие предприятия посредством лизинга решают проблемы как обновления и модернизации уже имеющегося производства посредством замены устаревающего оборудования на новое, так и проблемы расширения производства: лизинг позволяет приобретать новое оборудование в более щадящем режиме, нежели при использовании кредита и покупки.

Использование института лизинга в коммерческой практике продиктовано экономической целесообразностью:

- договор лизинга (финансовой аренды) освобождает предприятия от необходимости приобретать в собственность оборудование, за полную стоимость;

- применение лизинга выгодно для контрагентов. Лизингополучатель не является собственником арендуемого оборудования, которое находится, как правило, на балансе лизингодателя.

Лизинг на сегодня один из самых востребованных способов финансирования предприятия, точнее его потребностей в приобретении автотранспорта – легкового, грузового, спецтехники.

В данной работе мы будем рассматривать лизинг с другой стороны. Не со стороны клиента его выгоды и понимания что такое лизинг, а со стороны самой лизинговой компании, в моем случае АО ВТБ Лизинг.

Для лизинговой компании основная задача это продавать лизинговые сделки, найти клиента, выявить потребность по приобретению автотранспорта.

Целью дипломной работы является поиск новых решений в области продаж, разработка решений позволяющих перейти на новый уровень поиска клиентов и продажи им продукта на примере АО «ВТБ-Лизинг».

В соответствии с поставленной целью, необходимо поставить и рассмотреть следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты лизинга;
- определить понятие, сущность и функции лизинга;
- раскрыть этапы продаж лизинговых продуктов;
- дать оценку эффективности текущих методов продаж на примере лизинговой компании АО «ВТБ-Лизинг»;
- разработать проект по улучшению работы (увеличения количества сделок) АО ВТБ Лизинг.

Объектом исследования является механизм поиска клиентов в АО «ВТБ-Лизинг».

Предметом исследования является работа с дилерской сетью АО ВТБ Лизинг с использованием имеющихся на сегодняшний день теоретических знаний, эмпирических наблюдений и статистических данных о лизинге.

При проведении исследования были использованы труды зарубежных экономистов, актуальные правила лизинга АО ВТБ Лизинг, Разработанный Базовый курс для новых сотрудников АО ВТБ Лизинг, различные анализы и базы клиентов АО ВТБ Лизинг.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, положения и приказы Минфина РФ, информационные материалы Федеральной службы финансовых рынков РФ, Центрального Банка РФ, материалы международных информационно-аналитических агентств, российских и зарубежных инвестиционных банков, лизинговых компаний, периодической печати.

1 Теоретические основы лизинговых операций

1.1 История лизинговых операций

Лизинговые обязательства появились 2000 г до н.д. в древнейшем государстве Шемер. Это первые упоминания об аренде оборудования, транспорта в виде животных, но возможно аренда появилась в более ранние времена, просто до нас эта информация не смогла дойти. Пергамент рассказывает, о том что древние священники вписывали фермерам в аренду необходимое орудие , либо территории

Одним из важнейших навыков человеческого ума еще в древние времена стало, извлечение выгоды из вещей и предметов быта, которые не являются собственностью, а временным , предоставленным в аренду.

Лизинговые соглашения успешно использовались почти на всех уровнях эволюции общества при разных способах производства.

Первая информация о лизинге встречается в «Законах Хаммурапи» 1800 г. до н.э.

Существует документ о существовании в 1800 году до н. э. компании «Мурашу», которая занималась оформлением арендных сделок. Персидские монархи давали военным за службу землю. Если военный не хотел ей заниматься , то сдавал территорию в аренду «Мурашу», они же сдавали ее в аренду крестьянам и выплачивали воину арендные платежи. Если сравнивать с настоящим временем, «Мурашу» как и многие компании на рынке в наше время занимались банальной субарендой.

В Древней Греции в 270 году до н. э. подписали соглашение, предполагающее банковскую аренду . Особенность в том , что в аренду сдавался сам банк – целый бизнес (goodwill), вклады, помещение, служащие.

В Греции лизинговые операции начались с шахт. Шахты в Древней Греции принадлежали государству и сдавались в аренду через специальную

компанию. Шахты сдавались на срок от 3 до 7 лет. Арендные выплаты могли составлять:

- а) единовременную выплату суммы за весь период аренды;
- б) разовые годовые выплаты;
- в) на основании количества добытой руды на арендуемом участке.

Аренда шахт приносила государству очень большой доход. Доходы от использовались для строительства военных кораблей и укрепления флота.

Сущность понятия лизинг основывается еще с времен Аристотеля (384/383- 322 гг. до н.э.).

Как и все великое, идея разделения функций собственности между различными субъектами очень проста: оставаясь собственником имущества, оказывается, его можно передавать в использование другим лицам не только без ущерба для владельца, а даже с большой выгодой и для него, и для пользователя. Такой экономико-правовой механизм сейчас считается само собой разумеющейся нормой для многих, а тогда, в глубокой древности как великое открытие было обнаружено, что для получения дохода или решения своих жизненных задач не обязательно покупать и иметь необходимое имущество, землю и другие средства в собственности, а достаточно иметь право их использовать и извлекать желаемые блага. В этой связи, обобщая многовековую историю, Аристотель в 350 г. до н.э. уже обоснованно утверждал, в «Риторике»: «Богатство состоит в пользовании, а не в праве собственности». Другими словами, не обязательно для получения дохода иметь в собственности любое имущество, нужно лишь иметь право пользоваться им и в результате этого получать доход.

Другие древние цивилизации, включая греков, римлян, египтян, считали аренду привлекательным, доступным, а порой и единственно возможным средством приобретения оборудования, земли и скота.

Древние финикийцы, которые считались отличными моряками и торговцами, практиковали аренду судов, которая по своей экономико-

правовой сути очень похожа на классическую форму современного лизинга оборудования. Большое количество договоров краткосрочной аренды обеспечивали получение судна и экипажа. В современных условиях эти соглашения соответствуют операциям так называемого «мокрого» лизинга. Долгосрочные чартерные соглашения подписывались на срок, который покрывал весь расчетный период экономической жизни судов, и требовали от арендатора принять на себя большую часть обязательств, которые вытекали из монопольного использования арендованных средств.

В средневековье лизинговая деятельность шла не очень. В аренду сдавались в орудия труда и лошади. Иногда случались события, которые основывали уникальные формы и даже предметы аренды. В 1238 году была зарегистрирована сделка, в которой рыцарь Бонфис Манганелла Гаэта арендовал себе доспех для участия в Крестовом походе. Он выплачивал за него арендные выплаты, которая прилично превысила стоимость доспеха.

Первая в мире настоящая лизинговая компания - «Бирмингем Вагон компани» - зарегистрирована 20 марта 1855 г. в Великобритании. Она как раз и дала новый этап в данной сфере. Компания сперва занималась передачей в лизинг железнодорожных вагонов, а потом уже машин и даже оборудования.

Понятие - лизинг в современном понимании впервые был использован в деловом в 1877 г., когда телефонная компания «Белл» начала не продавать свои телефонные аппараты, а давать их во временное пользование за арендную стоимость, что позволило не только увеличить количество продаж производимой новой продукции, но получить значимое усиление в конкурентной борьбе.

Первая лизинговая компания как сейчас создали в Америке в 1952 году. В 1960-е годы лизинг получил распространение в Европе и в Японии. Сегодня в развитых странах посредством механизма лизинга осуществляется от 20 до 30 процентов инвестиции в основные средства. Услугами

лизинговых компаний пользуются предприятия малого и среднего бизнеса, реже крупного.

В России современный лизинг появился еще в СССР. В основном только для самолетов и судов. Сделок было очень мало, вели их работающие в сфере международных экономических отношений (В/О «Совфрахт» Минморфлота СССР, В/О «Севтрансавто»).

В начале 1990-х годов начали появляться первые лизинговые компании, учредителями которых в основном стали коммерческие банки. Государство поняли и оценили преимущества лизинга для экономического развития страны, Правительство РФ приняло ряд постановлений, направленных на поддержку лизинговой деятельности.

Начали создаваться лизинговые компании с участием муниципальных и региональных органов власти, имеющих доступ к финансированию из бюджетных источников под низкие или нулевые процентные ставки. В 1994 году группа, состоящая из 15 лизинговых компаний, создала российскую ассоциацию лизинговых компаний («Рослизинг»).

Толчок к росту лизинга в России дали решения правительства, разрешившие включить лизинговые платежи в состав затрат, а также применить механизм ускоренной амортизации при договоре лизинга.

Начиная с 2001 года Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации выдало 955 лицензий на право ведения лизинговой деятельности в Российской Федерации, а общее количество компаний, получивших лицензию с 1996 года, достигло 2500. На российском лизинговом рынке работают также лизинговые компании из стран Восточной Европы и ближнего зарубежья, в том числе из стран СНГ (Украина, Беларусь). Основная часть действующих лизинговых компаний успешно работают на российском рынке лизинга на протяжении трех и более лет, то есть они имеют опыт не только заключения, но и завершения договоров лизинга.

В 2001 году усилия правительства Российской Федерации были направлены на создание благоприятного налогового режима для развития лизинговой деятельности. Принят Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности», отменяющий лицензирование финансовой аренды (лизинга), и отдельные главы части второй Налогового кодекса Российской Федерации.

В первую очередь отметим предоставление права выбора начисления амортизации:

- а) линейным;
- б) нелинейным способом, с применением коэффициента ускорения до 3 к основной норме амортизационных отчислений, снижение ставки налога на прибыль до 24 %.

Минэкономразвития России внесло в правительство Российской Федерации предложения по классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы, которые предусматривали упрощение действующей системы норм амортизации на основе сформированных укрупненных видов основных средств и сокращения периода списания амортизируемого имущества за счет увеличения норм амортизации в среднем на 25 %.

1.2 Понятие и классификация лизинговых операций

Лизинг представляет собой долгосрочную аренду машин, оборудования, транспортных средств, строительной, сельскохозяйственной техники, вычислительной техники, различных сооружений производственного назначения, с последующим возможным выкупом.

Лизинг является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга юридическим лицам за определенную стоимость, на определенный срок и на определенных

условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. Лизинг определяется так же как форма долгосрочной аренды. По экономическому содержанию Закон относит лизинг к прямым инвестициям.

Лизинг это своего рода кредит, который отличается от традиционной банковского кредита тем, что предоставляется лизингодателем лизингополучателю в форме передаваемого в пользование имущества, то есть представляет собой товарный кредит.

Сравнивать лизинг и аренду, при видимых сходствах нельзя. Так если для аренды характерны двухсторонние имущественные отношения между арендодателем и арендатором, то для лизинга - коммерческие, трехсторонние отношения между поставщиком имущества, лизингодателем и лизингополучателем.

Одними из главных разновидностей лизинга являются финансовый , оперативный и возвратный

Оперативный лизинг подразумевает передачу в пользование имущества многократного использования на срок по времени короче его экономического срока службы. Он характеризуется небольшой продолжительностью контракта (до 3 – 5 лет) и неполной амортизацией оборудования за время аренды. После истечения срока оборудование может стать объектом нового лизингового контракта или возвращается арендодателю. Обычно в оперативный лизинг сдается строительная техника (краны, экскаваторы и т. д .), транспорт, ЭВМ и т. д.

Финансовой является формой долгосрочного кредитования. По истечении срока действия финансового лизингового контракта арендатор может вернуть объект аренды, продлить соглашение или заключить новое, а также купить объект лизинга по остаточной стоимости ,обычно это символическая стоимость.

Основные различия между видами лизинга приведены в таблице 1.1.

По объектам сделок лизинг подразделяется на лизинг движимого и недвижимого имущества.

Таблица 1.1 - Основные различия между финансовым и оперативным лизингом

Финансовый лизинг	Оперативный лизинг
Долгосрочный договор Амортизация полной или большей части стоимости оборудования в первичный срок договора Отсутствие обязательств собственника (лизингодателя) по оказанию каких-либо дополнительных услуг Тесная связь с банковским капиталом	Краткосрочный договор Частичная амортизация имущества в первичный срок действия договора, неоднократная сдача имущества во временное пользование — аренду Участие собственника в техническом обслуживании имущества (оборудования), его ремонте, страховании Частое использование компаниями производителями оборудования, торговыми компаниями и их дочерними фирмами

Возвратный лизинг (рис.1.1) заключается в продаже промышленным предприятием части его собственного имущества лизинговой компании с одновременным подписанием договора об его аренде.

В такой операции только два участника: арендатор имущества (бывший владелец) и лизинговая компания (новый владелец). Операции возвратного лизинга вызывают уменьшение баланса предприятия, так как они ведут к изменению собственника имущества [11, с.137].

При возвратном лизинге (рисунок. 1.1) собственник имущества продает свое имущество лизингодателю (обычно с определенным дисконтом), который, в свою очередь, сдает это имущество во временное пользование бывшему собственнику.

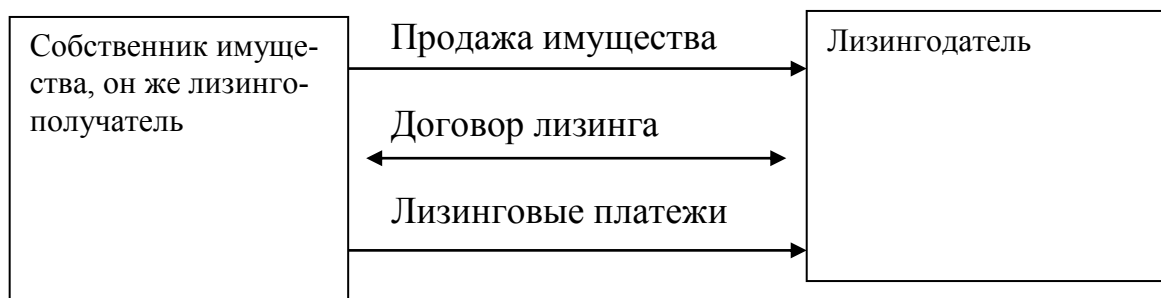


Рисунок 1.1- Схема возвратного лизинга

Собственник имущества функционирует по отношению к имуществу сначала как продавец, а затем как лизингополучатель. По окончании срока действия договора бывший собственник имеет право выкупить оборудование и восстановить право собственности на него.

Предприятие, использующему возвратный лизинг, эта схема (табл.1.2) позволяет, продолжая использовать свое же имущество:

- а) получить дополнительные финансовые средства в результате продажи своего имущества;
- б) осуществить корректировку стоимости активов в балансе, улучшая свое финансовое состояние.

Таблица 1.2 - Классификация лизинговых схем

Классификационный признак	Форма	
Группа имущества — предмета лизинга	Лизинг недвижимого имущества Лизинг движимого имущества	
Принадлежность субъектов лизинга к одной или разным странам	Внутренний	
	Внеш- ний(международн ый)	Экспортный
		Импортный
Состав субъектов лизинговых взаимоотношений	Прямой	
	Косвенный (трехсторонний, многосторонний, групповой, акционерный)	
Степень участия в процессе эксплуатации имущества (объем дополнительных услуг лизингодателя)	Чистый	
	С дополнитель- ными услугами	Частичный
		Полный

Классификационный признак	Форма
Использование льгот	Со льготами
	Без льгот
Кратность совершения сделок	Срочный
	Возобновляемый
	Генеральный
Форма лизинговых платежей	Денежный
	Компенсационный
Экономическая среда	Внутрикорпоративный лизинг
	Независимый лизинг
Степень новизны имущества	Лизинг нового имущества
	Лизинг поддержанного имущества
Отношение к формированию уровня конкурентоспособности продукции	Инновационный
	Поддерживающий

В России лизинг поддержанного автомобильного транспорта становится перспективным направлением.

В соответствии с уровнем техники (предмета лизинга) и ее способностью повысить конкурентоспособность предприятия и его продукции можно выделить лизинг инновационный, обеспечивающий повышение инновационного потенциала предприятия и формирующий долгосрочные конкурентные преимущества, и поддерживающий, связанный с функционированием фирмы в традиционных рамках.

Одно из определенных условий лизинговых отношений является его основные стороны, и лизингодатель и лизингополучатель по определению своему являются юридическими лицами - ведущими коммерческую деятельность.

Статья 19 Налогового кодекса Российской Федерации (далее по тексту - НК РФ) в числе налогоплательщиков определяет компании.

Таким образом, указанные статьи НК РФ устанавливают основные необходимые признаки юридического лица:

- а) создана в соответствии с нормами действующего законодательства;
- б) обладает гражданской правоспособностью.

При этом, НК РФ не содержит самого определения юридического лица.

В свою очередь, согласно с п. 1 ст. 132 Гражданского кодекса Российской Федерации (далее по тексту ГК РФ), юридическое лицо которое на различных правовых основаниях обладает определенным имуществом, которое в совокупности своей составляет некий имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. В состав которого могут входить:

1. здания, сооружения, земельные участки;
2. права аренды на отдельные помещения, на земельные участки;
3. оборудование;
4. права требования к различным лицам как денежные, так и не денежные;
5. объекты интеллектуальной собственности и т.д.

Если иное не установлено действующим законодательством, в состав предприятия входят относящиеся к нему материальные и нематериальные активы. Состав имущества, относящегося к предприятию, оценка его стоимости устанавливаются на основании полной инвентаризации.

Этот признак - наличия определенного имущественного комплекса крайне важен для определения именно коммерческой организации.

Так как именно это имущество используется конкретной организацией для осуществления коммерческой деятельности, отвечает по своим обязательствам, приобретает, создает, отчуждает, различного рода имущественные и неимущественные права.

Это общие характеристики коммерческих организаций, тогда как система российского законодательства, устанавливает специальные нормы регулирования процесса налогообложения коммерческих организаций в зависимости от типа организационно-правовой формы организации:

При этом, при определении понятия коммерческой организации имеет существенное значение определение конкретной организации как резидента, либо не резидента РФ.

В России, действуют налоговые правила, регулирующие налоговый режим:

- а) для коммерческих организаций резидентов РФ;
- б) коммерческих организаций резидентов РФ действующих за границей;
- в) для иностранных коммерческих организаций не резидентов, действующих в стране.

В связи с чем существуют правила налогообложения данных организаций.

Так, прежде всего, предпосылкой для возникновения налоговых обязательств является установление персональной (субъектной) либо предметной (объектной) связи налогового правоотношения с РФ.

Персональная связь подразумевает как юридическую, так и экономическую территориальную принадлежность.

Признаком юридической принадлежности является наличие местонахождения юридического лица (коммерческой организации), в то время как признаком экономической связи является наличие места осуществления деятельности юридического лица (коммерческой организации).

Государственная регистрация юридического лица осуществляется по месту нахождения, который компания указала в заявлении о государственной регистрации постоянно действующего исполнительного органа, в случае отсутствия такого исполнительного органа - по месту нахождения иного органа или лица, имеющих право действовать от имени юридического лица без доверенности.

1.3 Каналы продаж в лизинговой компании

Продажи - это сам процесс мотивация потребителей.

Суть продаж:

- а) товар должен быть продан;
- б) клиент должен быть доволен.

Мотивирование - процесс внедрения клиента в сферу интересов мотиватора (продавца) с целью продажи товара или услуги. В данном процессе участвуют: клиент, мотиватор, товар. Именно они создают треугольник продаж. Стратегии работы продавца различаются интерпретацией этого треугольника: каким образом в сознании продавца расставлены акценты; что он считает главной целью; на кого он сориентирован в этом треугольнике (на клиента, чтобы он был доволен, или на товар, чтобы был продан).



Рисунок 1.2- Каналы продаж в лизинговой компании

Каналы продаж в лизинговой компании:

1. Дилеры.
2. Повторные клиенты.

3. Холодный поиск
4. Входящий поток.
5. Клиенты банка, если лизинговая принадлежит банку.

Разберем со стороны теории каждый канал поиска клиентов в лизинге.

Дилеры

Авто дилеры- торговая компания, выступающая в качестве посредника между производителями транспортных средств и желающими приобрести автомобиль юридическим и физическим лицам.

Дилеры имеют обозначенный список марок автомобилей, спецтехники, которыми они торгуют. Покупатель, выбирая автомобиль может приобрести из наличия, либо оставить заявку на поставку авто с теми характеристиками, которые ему нужны.

Дилер делает предпродажную подготовку автотранспортного средства и его гарантийное обслуживание – прохождение плановых техосмотров. Для дилера нет принципиальной разницы продать автомобиль физическому, либо юридическому лицу, сам процесс для него не меняется, да конечно когда машина в наличии и на нее высокий спрос, дилеры не желают связываться с юридическими лицами, тем более лизинговыми компаниями, потому что сделка не критично, но увеличивается по времени (плюс 1-2 дня).

Каждый дилер проводит свое количество лизинговых продаж в месяц, задача лизинговой компании сделать так, чтобы все заявки на лизинг у дилера, доходили до ответственного за автосалон менеджера лизинговой компании. В данном вопросе техник получения клиентов лизинговые компании придумали много, некоторые мы рассмотрим далее.

Так же и сам дилер зачастую не знает, какой из лизинговых компаний передать клиента, опытные менеджеры знают, что могут еще и материальное вознаграждение получить за клиента, которого отдали для проведения сделки в лизинговую компанию. На сегодня на рынки вознаграждение за клиента от дилера лизинговые компании платят по разному от 0,5 % - 4% от стоимо-

сти транспортного средства. Как правило, для выплат лизинговая компания заключает с менеджером автосалона, либо автосалоном агентский договор, в котором прописаны: % оплаты за проведённую сделку, сроки выплаты, реквизиты агента и лизинговой компании. Такие выплаты абсолютно «белые», от них так же идут отчисления в пенсионный фонд и вычитается 13%НДС.

Повторные клиенты

Работа с повторными клиентами это особый блок в продажах, на него выделяю много времени тренеры по продажам, руководство компаний в которых есть менеджеры по продажам и продукт, который можно продавать повторно.

Все лизинговые компании в данной нише имеют различную стратегию работы, у одних это основной канал продаж и на него руководство и соответственно менеджеры по продажам акцентируют свое внимание время и силы, у других это важный но не самый активный источник получения большого количества сделок, у третьих совсем не их направление и канал не развит, в данном случае лизинговая компания либо недавно вышла на рынок, либо низкая эффективность. Компании необходимо осуществлять повторные продажи потому что:

1. Клиент не затрачивает время и усилия на новый поиск интересующего его товара на рынке. Он уже знает вашу компанию, покупал у вас.

Значит, выбранный продукт его полностью удовлетворяет. Поэтому с высокой долей вероятности за следующей покупкой он вернётся именно к вам.

2. У клиента уже есть положительный опыт взаимодействия с вашей компанией. Его хорошо обслужили, учли все его пожелания, менеджер вежливо с ним разговаривал при продаже, уточнял все детали, доставка произошла в срок и без накладок. Значит, можно ожидать, что покупатель не будет обращаться к конкурентам в поиске лучшего качества обслуживания. Нет гарантий, что другой поставщик не окажется недобросовестным, следовательно, потребитель скорее предпочтёт проверенный вариант.

Так же именно, когда клиент становится нашим клиентом, а следовательно потенциально повторным, понятие – обратная связь ,сбор обратной связи , оценка обратной связи , просто необходимость в условиях конкуренции на рынке .

Обратная связь с клиентами – очень важный инструмент, позволяющий изучить аудиторию и ее потребности. С помощью живого, неформализованного общения можно оценить реальные запросы клиентов, а также достоинства и недостатки собственных продуктов .

Существует масса способов получения обратной связи :телефонный звонок ,заполнение анкеты , смс рассылка, email рассылка и еще много вариантов .

Сбор обратной связи помогает выявить как сильные стороны компании, так и слабые, соответственно у инициатора сбора обратной связи появляется общая картина как внешний мир оценивает работу компании, либо внутренний если обратная связь нужна внутри компании.

Обратная связь должна быть разработана и запущена, если в компании появляется какой либо пилотный проект , именно собрав и оценив обратную связь можно конкретно понять что следует добавить, убрать , либо изменить , чтобы проект достиг поставленные цели.

Холодный поиск

Холодные продажи – это продажи клиентам, которые не проявляли интереса к предлагаемому продукту и не ждут контакта с продавцом.

В любой компании, в том числе лизинговой, данный канал продаж самый сложный , потому что потраченное время не на столько эффективен нежели в других канал продаж.

Существует несколько разновидностей холодных продаж :

1. Холодные звонки .

Менеджер компании звонит потенциальному клиенту и предлагает свой продукт, это может быть база, либо открытые источники.

Дальше в идеальной схеме продаж назначается встреча с клиентом, это значит что данный звонок уже эффективен.

Главное различие холодных продаж от работы с теплыми клиентами, является сложность в установлении контакта с клиентом. Ты работаешь продавцом в магазине, то ты хозяин, а клиент гость. Клиент изначально пришёл, значит у него есть потребность в приобретении готовая . В холодных звонках не так все просто, делаешь звонок не представляя кто снимает трубку, в каком настроении, что скажет. На другом конце может быть, как секретарь, так и генеральный директор. При этом свами возможно хотят , возможно не хотят общаться, привлечь внимание и заинтересовать клиента весьма не просто.

2. Холодная встреча .

Менеджер компании приезжает , не предупреждая к потенциально клиенту и продает свой продукт .

Данный способ не каждому менеджеру по продажам подходит , так как сеть масса внутренних барьеров , либо внешних факторов .

Входящий поток.

Практически у каждой компании, которая что то продает, и существует не «первый день» на рынке , существует входящий трафик клиентов.

Он может быть разный. В лизинговых компаниях трафик входящий от общего количества сделок минимальный , но он есть.

Клиенты банка, если лизинговая принадлежит банку.

Такой канал продаж имеет место свое на лизинговом рынке, но у малого количества лизинговых компаний.

Как устроена внутри лизинговой компании работа по такой схеме передачи друг другу клиентов, лизинговые компании которые используют ей, оставляют в секрете , потому что такой способ весьма эффективен.

Иногда сотрудники одних лизинговых компаний специально идут на собеседование к конкурентам , чтобы изнутри посмотреть на структуру, разузнать новые каналы продаж , либо способы взаимодействия с текущими.

2 Анализ состояния АО ВТБ Лизинг

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО ВТБ Лизинг

ВТБ Лизинг (акционерное общество) (далее по тексту именуемое – «Общество») создано в соответствии с Федеральным Законом «Об акционерных обществах» от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ, Гражданским Кодексом Российской Федерации и иным законодательством.

Устав компании разделен на определенное число акций.

Общество является непубличным акционерным обществом.

Фирменное наименование Общества: - полное на русском языке: ВТБ Лизинг (акционерное общество); - полное на английском языке: VTB Leasing (joint-stock company);

- сокращенное на русском языке: АО ВТБ Лизинг;

- сокращенное на английском языке: JSC VTB Leasing.

Место нахождения Общества (по месту государственной регистрации Общества): РФ, г. Москва.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Единственным акционером Общества является: Банк ВТБ (открытое акционерное общество), место нахождения: г. Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 29; ОГРН 1027739609391.

Целями деятельности Общества являются расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Предметом деятельности Общества является: - лизинговая деятельность.

В случаях, предусмотренных законодательством, Общество может заниматься отдельными видами деятельности только на основании специального разрешения (лицензии), членства в саморегулируемой организации или вы-

данного саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными видами. Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и настоящим Уставом. Общество осуществляет любые виды внешнеэкономической деятельности, не противоречащие действующему законодательству.

Вмешательство в хозяйственную и иную деятельность Общества со стороны государственных и иных организаций не допускается, если оно не обусловлено их правом по осуществлению контроля за деятельностью Общества.

При формировании организационной структуры необходимо решить вопрос о создании и правильной организации лизинговой компании, что означает найти нормальный состав менеджеров, создать сильную бухгалтерскую службу и т. д. А для этого необходимо изыскать финансовые средства, правильно выбрать оборудование и доставить его лизингополучателю, а затем правильно учесть в бухгалтерской документации. В свою очередь, чтобы реализовать все перечисленные действия, необходимо правильно организовать структуру компании.

Как показывает сформированный в нашей стране рынок лизинга, существующие на рынке крупные лизинговые компании чаще всего имеют организационную форму в виде акционерных обществ, для которых характерен перечень органов управления, включающий:

- общее собрание учредителей (акционеров);
- совет директоров (наблюдательный совет);
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор, правление);
- коллегиальный исполнительный орган - ликвидационную и ревизионную комиссии;

- счетную комиссию – постоянно действующий орган общего собрания;
- коммерческая служба, финансово-правовая служба, общая служба.

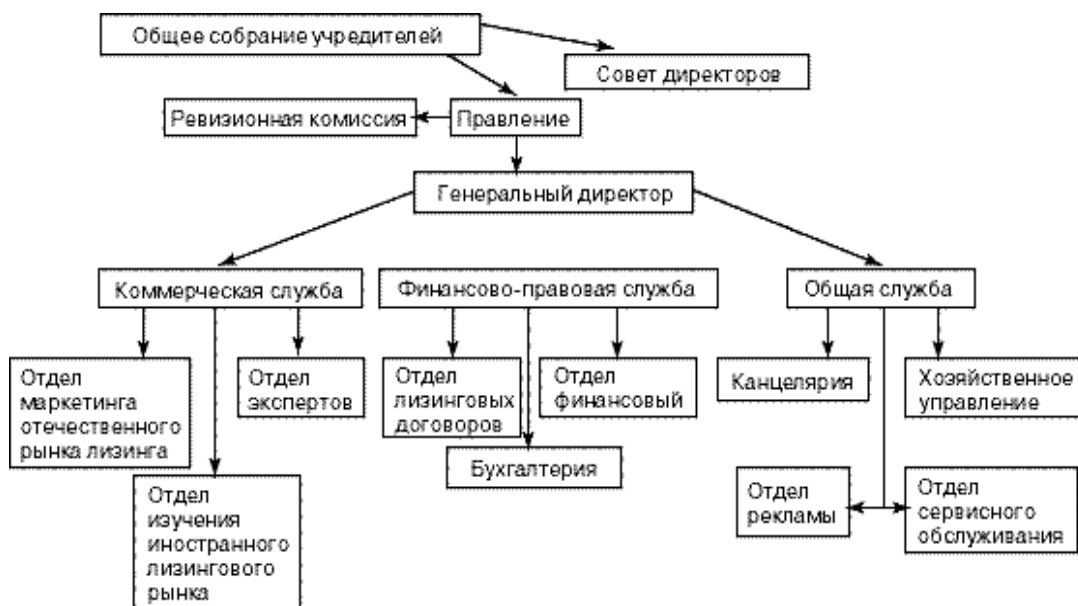


Рисунок 2.1-Организационная структура управления АО «ВТБ Лизинг»

Годовое Общее собрание акционеров должно быть проведено в период с 1 марта по 30 июня после окончания финансового года.

На годовом Общем собрании акционеров должны решаться вопросы об избрании Совета директоров Общества, Ревизионной комиссии (Ревизора) Общества, утверждении Аудитора Общества, , а также могут решаться иные вопросы, отнесенные к компетенции Общего собрания акционеров.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы:

- внесение изменений и дополнений в Устав Общества или утверждение Устава в новой редакции, а также утверждение внутреннего регламента или иных внутренних документов Общества, регулирующих корпоративные отношения и не являющихся учредительными документами;
- реорганизация Общества;

-ликвидация Общества, назначение ликвидационной комиссии и утверждение промежуточного и окончательного ликвидационных балансов;

-утверждение годовых отчетов, годовой бухгалтерской отчетности, в том числе отчетов о прибылях и убытках (счетов прибылей и убытков) Общества, а также распределение прибыли (в том числе выплата (объявление) дивидендов, за исключением прибыли, распределенной в качестве дивидендов по результатам первого квартала, полугодия, девяти месяцев финансового года) и убытков Общества по результатам финансового года;

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором, который подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров. Генеральный директор назначается Советом директоров на срок, определенный решением Совета директоров, но не более чем на два года, без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками Общества.

Генеральный директор решает все вопросы текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции Общего собрания акционеров и к компетенции Совета директоров Общества.

Анализ динамики основных технико-экономических показателей АО ВТБ Лизинг выполняется на основании отчетных документов по итогам работы предприятия за последние 3 года (2015 - 2017 гг.). Их анализ дает возможность установить, какая из сторон деятельности имела наихудшие результаты в течение трех лет, и на что особенно необходимо обратить внимание в следующем планируемом периоде.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2015 - 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка от продаж товаров, продукции, работ и услуг (без НДС),млн.руб.			
В действующих ценах	3 13	3 53	4 58
В сопоставимых ценах	3 13	3 22	4 23
Темп роста			
к предыдущему году, %	1 00	1 02,78	1 31,4
к базовому году, %	1 00	1 02,78	1 35,05
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ и услуг, млн. руб.	1 80	2 13	2 94
Темп роста			
к предыдущему году, %	1 00	1 18,33	1 38,03
к базовому году, %	1 00	1 18,33	1 63,33
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	1 33	1 40	1 53
Темп роста			
к предыдущему году, %	1 00	1 05,26	1 09,29
к базовому году, %	1 00	1 05,26	1 15,04
Чистая прибыль, млн. руб.	1 01	1 06	1 33
Темп роста			
к предыдущему году, %	1 00	1 04,95	1 25,47
к базовому году, %	1 00	1 04,95	1 31,68
Рентабельность продаж,%	4 2	3 9	3 3
Темп роста			
к предыдущему году, %	1 00	9 2,86	8 4,62
к базовому году, %	1 00	9 2,86	7 8,57
Среднегодовая стоимость ОПФ,млн.руб.	1 600	1 600	1 580
Темп роста			
к предыдущему году, %	1 00	1 00	9 8,75

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
к базовому году, %	100	108,75	109
Фондоотдача, Руб./руб.	0,20	0,22	0,29
Темп роста			
к предыдущему году, %	100	110,00	131,82
к базовому году, %	100	110,00	145,00
Среднегодовая стоимость собственных оборотных средств, млн.руб.	132	235	365
Темп роста			
к предыдущему году, %	100	78,03	55,32
к базовому году, %	100	78,03	76,52
Оборачиваемость собственных оборотных средств, об.	2,37	1,50	1,25
Темп роста			
к предыдущему году, %	100	63,29	83,33
к базовому году, %	100	63,29	74,07

Как видно из табл.2.1и рисунка 2.2 , в рассматриваемый период наблюдается рост выручки от реализации продукции (с 313 млн. руб. в 2015 году до 353 млн. руб. в 2016 году, или на 13% в сопоставимых ценах, а в 2017 году – с 353 млн. руб. до 458 млн. руб., или на 46 %.

В это время услуги АО ВТБ Лизинг пользовались популярностью и спросом на них. Как видно из таблицы 2.1, предприятие имеет хорошие показатели, что говорит о довольно-таки хорошей организации основной деятельности предприятия. Но для детального изучения положения предприятия, необходим детальный анализ, который предоставлен ниже.

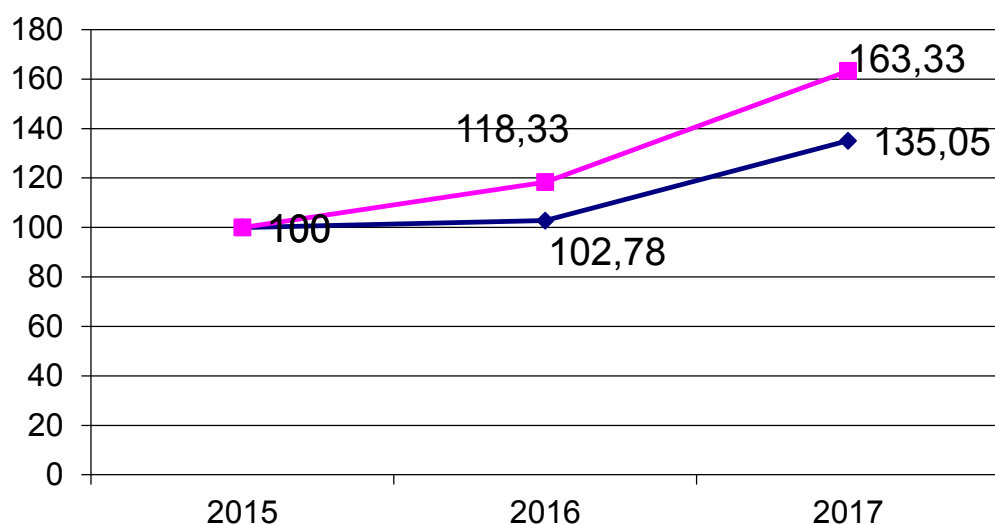


Рисунок 2.2- Темпы роста выручки от продаж и себестоимости проданных товаров АО «ВТБ Лизинг» за 2015 – 2017 гг

По данным этой таблицы 2.1 можно провести анализ динамики приведенных в ней показателей и сделать определенные выводы.

Для наглядности представим темпы роста показателей к базовому году в виде графиков. Проводится группировка отдельных показателей по экономической однородности.

Рассмотрим теперь темпы роста себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг. Рост себестоимости проданных товаров в 2016 году составил – с 180 млн. руб. до 213 млн. руб. или на 18% в сопоставимых ценах. Рост себестоимости проданных товаров в 2017 году составил 138% по отношению к 2015 году – с 213 млн. руб. до 294 млн. руб.

Реализованная продукция возрастала более медленными темпами (на 46 % за период с 2015 г. по 2017 г.), чем себестоимость проданных товаров (на 63 % за тот же период).

Центральным моментом деятельности любого хозяйствующего субъекта является получение прибыли. Этот показатель имеет огромное значение для

большого количества заинтересованных людей и организаций (прежде всего администрации предприятия и трудового коллектива как собственника).

Основными причинами увеличения прибыли явился значительный рост объемов производства и реализации продукции по отношению к 2015 году. Наряду с абсолютным показателем прибыли важную роль в анализе динамики предприятия играет норма уровня прибыли. Одним из показателей, которой, является рентабельность продаж.

Для оценки имущественного положения предприятия проведем рассмотрение стоимости основных составляющих этого имущества, а именно основных и оборотных средств (рис. 2.3).

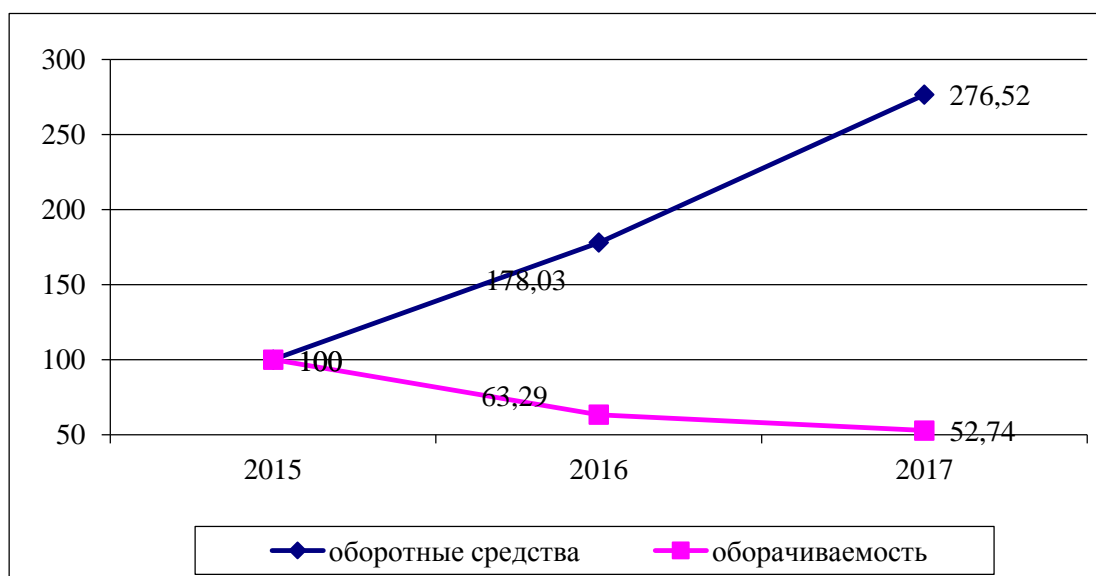


Рисунок 2.3-Темпы роста стоимости оборотных средств АО «ВТБ Лизинг» и их оборачиваемости за 2015 – 2017 гг.

Динамика оборачиваемости оборотных средств наоборот имела тенденцию к снижению. Если в 2015 году оборотные средства совершили 2,37 оборотов, то в 2016 году этот показатель уменьшился до 1,50 оборотов (что составило 63 % по отношению к 2015 году).

Причиной такого снижения является увеличение оборотных средств за счет появления свободных финансовых ресурсов в виде денежных средств. Для

оборотных средств (рис.2.3) в реальных денежных оценках происходило увеличение их стоимости: в 2016 году темп роста составил 78 % , а в 2017 году – 55 % по отношению к 2016 году и 177 % по отношению к 2015 году. Это связано, прежде всего, с ростом производственных запасов и денежных средств.

Вернемся к организационной структуре АО ВТБ Лизинг (г. Красноярск).

В основу для работы, анализа и разработки проекта в следующих главах и под главах, я беру региональное подразделение АО ВТБ Лизинг г.

Красноярск.

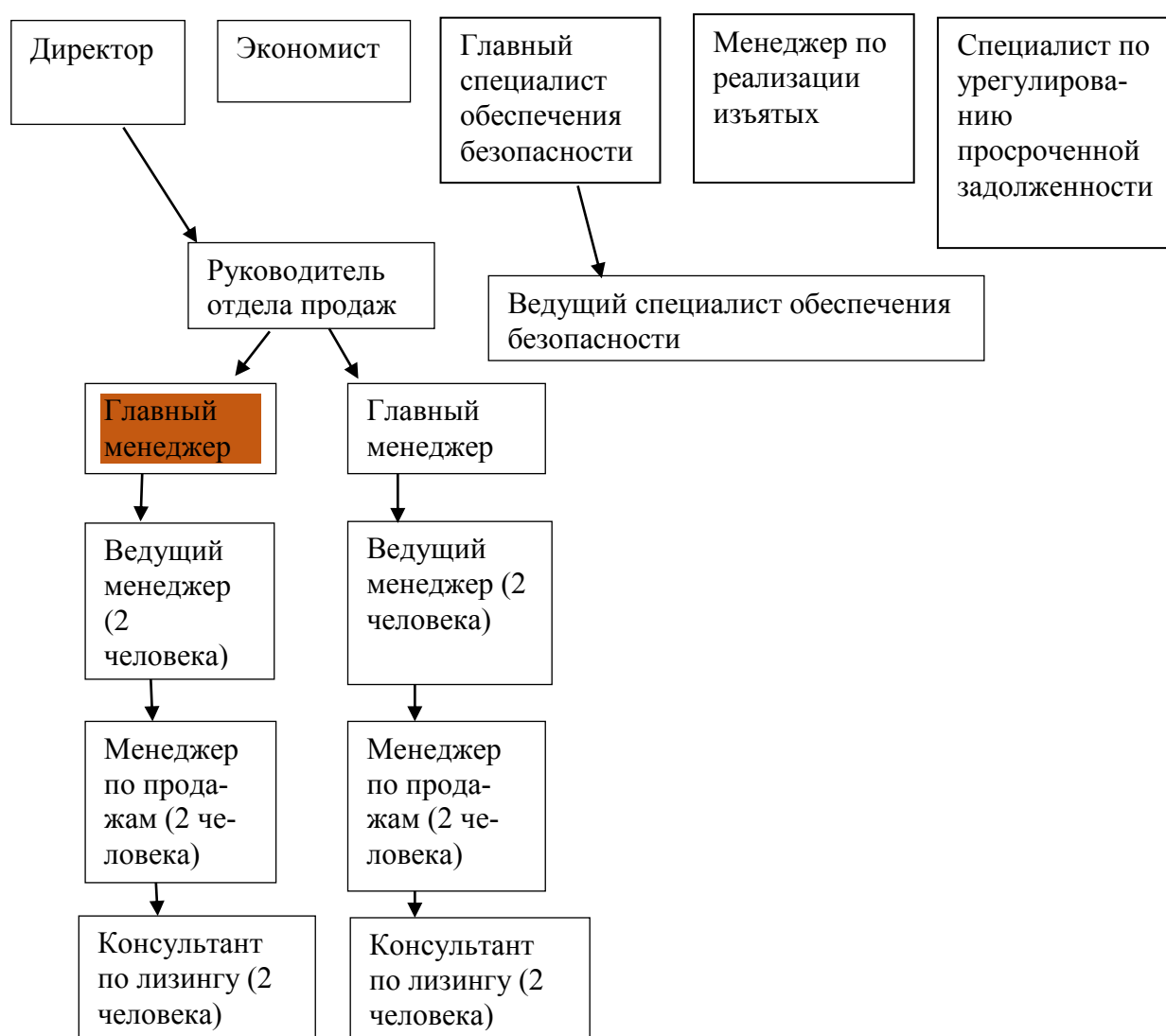


Рисунок 2.5 Организационная структура АО ВТБ Лизинг РП Красноярск

2.2 Анализ взаимодействия с дилерами (поставщиками)

Менеджеры АО ВТБ Лизинг, для эффективной работы (кол-во сделок), используют стандартные каналы поиска клиентов.

На самом деле в лизинге не так много каналов поиска клиентов, а точнее четыре.

1. Дилеры (поставщики), это салоны транспортных средств легковых, грузовых, спец техники, самоходных машин и.д. Это основной канал поиска клиентов, 45%. Клиент приходит к поставщику, как правило сразу говорит, что приобретает по средствам лизинга, менеджер автосалона передает контакт нам. За каждым салоном в городе закреплен менеджер АО ВТБ Лизинг, конечно за переданный контакт менеджер салона получает хорошее вознаграждение(как мы рассмотрели уже ранее в работе от 0,5%-4% от стоимости автомобиля, за вычетом НДС) . Соответственно, на сколько часто менеджер приезжает в свои автосалоны, как у него складывается общение с менеджерами поставщика, на столько он и успешен в лизинге.

2. Повторные клиенты, это тоже очень хороший, а главное более простой канал поиска клиентов, его доля 30 % от общего количества продаж. Но им может воспользоваться только опытный сотрудник, который накопил своих повторных клиентов. Главное, чтобы он захотел снова работать с нами, какой сервис показал менеджер по предыдущей сделке и в период обслуживания, иначе на столько эффективный канал поиска клиентов не будет иметь смысла.

3. Холодные клиенты (Холодные звонки, холодные встречи). Достаточно понятный и нужный новым сотрудникам канал поиска клиентов.(20%).Его доля не велика, потому что это достаточно трудный канал, у успешного и опытного менеджера в лизинге он становится либо совсем минимальным, либо не актуальным, так как высокие трудозатраты (время, силы). Но для новых сотрудников долгий период это основной канал продаж.

4. Входящий поток .Его доля 5%. Можно сказать, что его буквально нет. Редкое юридическое лицо начинает с лизинговых компаний, сначала они идут в автосалон и им там советуют ЛК, либо мы им уже позвонили . При этом входящий поток есть, и есть клиенты которые сами звонят и просят выдать им автомобиль по средствам лизинга.

В дипломной работе мы рассмотрим с разных сторон работу с основным каналом поиска клиентов – дилеры.

АО «ВТБ Лизинг» активно сотрудничает с ведущими отечественными и зарубежными поставщиками техники , в число которых входят: Группа компаний СИАЛАВТО – официальный дилер автомобилей KIA, RENAULT, CITROEN, Дилерский центр «Русбизнесавто», ООО «Драккар Мотор», ТД «Беларусь», АО «Сибирь-МАЗ-Сервис» является официальным дилером заводов-изготовителей: ТОНАР, Grunwald, Манак-Авто, ЧМЗАП, ЧКПЗ, Тверь-строймаш, Бецема, Кургандормаш, РАРЗ, Коммаш-Мценск, Транслес, ООО «ТЕХПРОМСЕРВИС» —прямой дистрибьютор ведущих российских производителей гидравлических автомобильных и гусеничных кранов «Галичанин» и «Клинцы» и другие.

По итогам 2017 года лизинговый портфель компании превысил 63 млрд. руб. Объем нового бизнеса в 2017 году составил 37 млрд руб.

Важна фундаментальность базы для принятия стратегических решений и контроль над их выполнением. Проблема выбора поставщика состоит не только в том, что лизингодателю требуется найти компанию, отвечающую условиям, предъявляемым лизингополучателем, но и в том, чтобы эта компания отвечала долгосрочным интересам лизинговой компании.

Федеральным законом РФ «О финансовой аренде (лизинге)» предусмотрено, что выбор продавца может осуществлять как лизингополучатель (что происходит чаще), так и лизингодатель.

Для реализации сделки АО ВТБ Лизинг производит проверку дилеров раз в 6 месяцев, чтобы убедиться, что компания не планирует закрываться, деньги на

выкуп ПТС у поставщика есть и выдача автомобиля клиенту состояться без трудностей и в установленные сроки.

Разработка системы оценки поставщиков для АО ВТБ Лизинг возможна на основе традиционных методов, однако требует учета определенных особенностей.

Во-первых, в лизинговой сделке помимо двух сторон, характерных для договора поставки (покупателя и поставщика), участвует третья сторона — лизингополучатель.

Во-вторых, специфика деятельности АО ВТБ Лизинг делает необходимым выстраивание долгосрочной работы с огромным количеством поставщиков.

Все изученные методы выбора и оценки поставщиков АО ВТБ Лизинг базируются на использовании отдельных, порой разрозненных критериях, способствующих эффективному выбору поставщика из ряда имеющихся. Однако на практике зачастую лизингополучатель самостоятельно выбирает поставщика и предлагает его АО «ВТБ Лизинг» для работы.

Таким образом, система оценки поставщика для АО ВТБ Лизинг должна не только определять эффективность работы и условия сотрудничества с ними либо предусматривать полный отказ от работы.

Для решения данной проблемы АО ВТБ Лизинг предлагает оптимизировать процесс оценки поставщиков (путем разработки критериев отбора и определения рейтингов) и сопоставить эти рейтинги с допустимыми условиями сотрудничества.

Основные этапы системы поэтапной работы АО «ВТБ Лизинг» с поставщиком представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.3-Основные этапы системы поэтапной работы АО ВТБ Лизинг с поставщиком

Основные этапы	Характеристика взаимодействия
1.Выбор потенциального поставщика	Может осуществляться как лизингодателем, так и лизингополучателем, исходя из имеющейся информации на рынке
2.Оценка возможности работы с поставщиком	Осуществляется на базе определения ряда стоп-факторов, препятствующих началу работы с поставщиком
3.Юридическая экспертиза документов поставщика	Производится на основании пакета юридических документов и призвана подтвердить правоспособность поставщика
4.Управление стоимостью договора поставки	Анализируется рыночный уровень цен, проводятся переговоры по снижению стоимости предмета лизинга
5.Анализ условий сотрудничества с поставщиком	Оценивается надежность поставщика и определяется допустимый порядок оплаты за предмет лизинга
6.Выбор обеспечения по договору поставки	Происходит, если риск по заключенной сделке достаточно велик
7.Согласование условий договора поставки	Вносятся изменения в типовой договор и согласуется с поставщиком

Есть масса на самом деле аспектов при проверке дилера.

Проверкой дилера в АО ВТБ Лизинг занимается специальный отдел по рискам, если у дилера имеются трудности, соответственно у него нет оригинала ПТС, либо поставка машины превратиться в дни, а то и месяцы ожидания как нашего, так и клиента.

Таблица 2.4-Категории поставщиков АО «ВТБ Лизинг»

Категория поставщика	Баллы
А — С поставщиком полный порядок	100
В — С поставщиком можно работать в стандартном режиме	100-80
С —С поставщиком лучше не работать	80-50
Д — С поставщиком нельзя работать	<50

Таблица 2.5-Оценка поставщиков АО «ВТБ Лизинг» по категориям оценки поставщиков

Дилеры-поставщики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Итог
											Баллы
Группа компаний СИА-ЛАВТО – официальный дилер автомобилей KIA, RENAULT, CITROEN.	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	1000
Дилерский центр «Русбизнесавто»	A	A	B	A	A	A	B	A	A	A	960
ООО «Драккар Мотор»	A	A	A	A	A	B	A	A	B	A	950
ТД «Беларусь»	C	C	A	A	B	A	A	B	A	B	850
АО «Сибирь-МАЗ-Сервис» является официальным дилером	A	B	A	B	A	A	A	B	A	A	940

Дилеры-поставщики	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Итог
											Баллы
ООО «ТЕХПРОМСЕРВИС» —прямой дистрибьютор ведущих российских производителей гидравлических автомобильных и гусеничных кранов «Галичанин» и «Клинцы»	А	В	А	А	А	В	А	А	А	В	930

Критерии оценки де

Действующих наиболее перспективных и ответственных за качество поставщиков представлены в таблице 2.3, которые выявлены в соответствии с приложением А и использованы для оценки поставщиков в таблице 2.4. Как видно – оценка действующих поставщиков – это непрерывный процесс, который происходит с момента выбора поставщика.

По оценке представителя АО ВТБ Лизинг, доля автолизинга в портфеле договоров этой компании - порядка 95%. АО «ВТБ Лизинг» не стремится к повышению доли торгового оборудования в портфеле, считая его сравнительно низколиквидным, а его лизинг - достаточно рискованным.

Дилеры (поставщики), это салоны транспортных средств легковых, грузовых, спец техники, самоходных машин и.д. Это основной канал поиска клиентов, 45% от общего кол-ва . Клиент приходит к поставщику, как правило сразу обозначая свои намерения приобретения транспортного средства с помощью лизинга. Далее уже менеджер автосалона передает контакт ЛК.

За каждым салоном в городе закреплен менеджер АО ВТБ Лизинг, конечно за переданный контакт менеджер салона получает очень хорошее вознаграждение. Соответственно, на сколько часто менеджер ЛК приезжает в свои автосалоны, как у него складывается общение с менеджерами поставщика, на столько он и успешен в работе с дилером, а соответственно близок к выполнению плана (кол-во сделок, выданных авто).

Так как ценность работы АО ВТБ Лизинг с поставщиками очень велика, прорабатывается ряд мероприятий по улучшению(эффективности) работы с поставщиком. Мероприятия могут отличаться от специфики салона: кол-во сотрудников, преобладание мужчин, либо женщин (отдел продаж), легковая, грузовая, спец техника, удаленность от города, возраст (отдел продаж), кол-во продаж в салоне, график работы, кто конкуренты для АО ВТБ Лизинг, кто конкуренты у самого дилера, даже важен формат общения между сотрудниками салона.

Выделить мероприятия по работе с поставщиками можно следующие:

- стабильное посещения автосалона (от 1раза в месяц до 2ух раз в неделю);
- размещение рекламной продукции АО ВТБ Лизинг (стойки, рекламные материалы, визитки, флаеры, наклейки на выставочные авто, примерные графики);
- оснащение менеджеров салона продукцией АО ВТБ Лизинг (канцелярия, блокноты, визитницы, автомобильные наборы и т.д.);
- знакомство личное с каждым менеджером автосалона, знать даты ДР, знать, хобби, основные факты о человеке;
- подписание с менеджерами автосалона договоров (для бонусов за контакты);
- неформальные встречи (обед, мероприятия по интересам по возможности);
- приятные подарки салону (пицца на всех, торты и т.д.);

- мероприятия на выезде Дилер и АО ВТБ Лизинг (всем составом), шашлыки, база отдыха, заведение общественного питания;
- конкурсы между менеджерами автосалона (по переданным контактам, по проведенным сделкам);
- конкурсы между дилерами (одинаковых марок, одинаковых по хар-ам типов ТС);
- знакомство и общение с маркетологами салона, руководством, кредитным отделом;
- посещение всех мероприятий поставщика (бизнес встречи, презентации автомобилей, маркетинговые акции и т.д);
- прямое участие в мероприятиях (материально участие как партнер, выступление от АО ВТБ Лизинг на мероприятии и т.д);

Рассмотрим пример работы с ДЦ Сиалавто (киа)

Чтобы составить план мероприятий необходимо сначала определить основные черты дилера, то есть специфика, в таблице 2.6 подробное описание характеристик , которые необходимо учитывать начиная работать с дилером.

Оценка специфики салона:

Таблица 2.6-Оценка специфики салона

Характеристика	Значение
Кол-во менеджеров, пол, возраст	8 , все муж, 24-30
Маркетолог(пол, возраст)	Жен, 28
Директор, РОП(пол, возраст)	Муж, муж (28-31)
Вид ТС	Легковые
Ценовая политика	800 тыс. руб – 3000 тыс руб.
Кол-во продаж салона (мес),из них в лизинг	50-80(7-10)
График работы	9:00-20:00(менеджеры работаю по-сменно 7 дней в неделю, в сб все

Характеристика	Значение
Кто конкуренты	Сбербанк Лизинг Европлан
Кто конкурент автосалона	Киа центр Красноярск
Формат общения между менеджерами (неформальное, скорее не формальное, скорее официальное, официальное)	Скорее официальное
Формат общения с менеджерами ЛК (неформальное, скорее не формальное, скорее официальное, официальное)	Официальное

Проанализировав специфику автосалона можно составить сначала задачи по работе с поставщиком (цель: получения контактов, следствие сделки), далее уже план мероприятий с поставщиком.

Задачи:

1. 2-3 сделки в месяц.
2. Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалон, перевести в стадию неформальное.
3. Монополия у дилера присутствия процента по сделкам с АО ВТБ Лизинг (срок от полугода).

План мероприятий (месяц):

Чтобы составить план мероприятий необходимо сначала определить основные черты дилера, то есть специфика, в таблице 2.6 подробное описание характеристик , которые необходимо учитывать начиная работать с дилером.

Таблица 2.7-План мероприятий с дилером

Дата	Мероприятие	Какую задачу помогает выполнять
4.06.18 (пн)	Знакомство с руководством , маркетологом, первое знакомство с менеджерами	Монополия у дилера присутствия в лизинговых сделках АО ВТБ Лизинг (срок от полугода)
7.06.18(чт)	Посещение, рекламная продукция, оснащение менеджеров	2-3 сделки в месяц
11.06.18	Приятные подарки салону (пицца на всех, торты и т.д.); Знакомство личное с каждым менеджером автосалона, знать даты ДР, знать, хобби, основные факты о человеке	1.2-3 сделки в месяц 2.Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалоном, перевести в стадию неформальное
14.06.18	Знакомство личное с каждым менеджером автосалона, знать даты ДР, знать, хобби, основные факты о человеке; Приятные подарки салону (пицца на всех, торты и т.д.)	1.2-3 сделки в месяц 2.Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалоном, перевести в стадию неформальное
18.06.18	Подписание с менеджерами автосалона договоров (для бонусов за контакты)с одним менеджером; Неформальные встречи (обед, мероприятия по интересам по возможности)	1.2-3 сделки в месяц 2.Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалоном, перевести в стадию неформальное
21.06.18	Посещения автосалона; Приятные подарки салону (пицца на всех, торты и т.д.)	1.2-3 сделки в месяц 2.Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалоном, перевести в стадию неформальное

Дата	Мероприятие	Какую задачу помогает выполнить
25.06.18	Посещения автосалона	1.2-3 сделки в месяц 2.Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалоном, перевести в стадию неформальное
28.06.18	Мероприятия на выезде Дилер и АО ВТБ Лизинг (всем составом), шашлыки, база отдыха, заведение общественного питания и т.д	1.2-3 сделки в месяц 2.Формат общения между менеджерами АО ВТБ Лизинг и автосалоном, перевести в стадию неформальное

Так выглядит план мероприятий по работе с поставщиком в первый месяц.

Через 3 месяца, должно быть для эффективной работы 2-3 договора с менеджером автосалона, 3- 4 сделки в месяц.

Через 6 месяцев, должна быть выполнена задача монополии в салоне и проведен весь список мероприятий, так именно он помогает, это список инструментов для большего кол-ва сделок.

2.3 Проблемы взаимодействия в работе с клиентами

Российский рынок лизинга показал высокую результативность по итогам 2017 года. Активность лизинговых компаний значительно увеличилась по сравнению с прошлым годом. Показатели лизинговой отрасли в этом году стабилизируются и улучшаются, и компании реанимируют свой бизнес за счет увеличения объемов бизнеса и получаемых платежей, что ведет к согласованию новых кредитов и увеличению их объемов.

В тройку лидеров рынка по объему новых сделок за девять месяцев 2017 года вошли АО «Сбербанк Лизинг», АО «ВЭБ-Лизинг» и АО «ВТБ-Лизинг».

Таблица 2.8-Лидеры по объему нового бизнеса в сегменте транспорта в январе-мае 2018 г

Название	Объем нового бизнеса в Красноярском крае в янв.-мае 2018 г. в сегменте транспорта, млн руб. (с НДС)	Доля автотранспорта в общем объеме нового бизнеса в сегменте транспорта, %	Объем нового бизнеса в Красноярском крае в 2017 г. в сегменте транспорта, млн руб. (с НДС)
"Сбербанк Лизинг"	277	100	475
ЛК «Дельта»	247	100	529
"ВЭБ-Лизинг"	154	100	210
"ВТБ-Лизинг"	113	100	254

В рейтинге лизинговых компаний представлены красноярские компании и филиалы федеральных компаний, которые предоставляли отчетность по филиалу, действующему на территории Красноярского края. Возглавила рейтинг, как и по итогам 2016 года, Лизинговая компания «Сбербанк Лизинг», второй вновь стала компания ЛК «Дельта ». Неожиданностью стало третье место «ВЭБ Лизинг», сместил «ВТБ Лизинг», показал прирост 154 млн.руб.

Одной из главных проблем, с которой сталкивается сейчас АО «ВТБ Лизинг» нехватки надежных клиентов. Можно отметить неразвитую систему оценки рисков лизингополучателя. В России традиционно этим занимаются банки, у лизинговых же компаний зачастую нет достаточно серьезных соответствующих подразделений и служб. Детальная проверка каждого лизингополучателя ведет к увеличению накладных расходов лизингодателя, а, следовательно, увеличивает стоимость лизинга, и удлиняет сроки оформления сделки.

Проблемы нехватки «длинных» (долгосрочные кредиты) и «дешевых» (низкие процентные ставки за пользование кредитом) денег в 2017 году занял второе место по значимости. Средние и небольшие лизинговые компании в условиях испытывают сложности с привлечением «длинных» средств, по-

скольку не обладают статусом первоклассных заемщиков. Более-менее устойчиво чувствуют себя лизингодатели, аффилированные с крупными банками (предоставляющими финансирование в необходимых объемах), а также пользующиеся господдержкой.

Многие участники рынка по-прежнему опасаются новой волны кризиса. Это неудивительно: лизинг, как показала практика, чрезвычайно чувствителен к стабильности в экономике. Правительство в пик кризиса приняло ряд постановлений, направленных на поддержку лизинговой отрасли. Однако господдержка в основном была ориентирована не на лизинговые компании, а на их клиентов, а также продавцов оборудования, передаваемого в лизинг.

Наиболее востребованными программами господдержки лизинговой деятельности были те, которые предусматривали выделение финансирования на более приемлемых условиях. Государство пыталось стимулировать лизинговую деятельность за счет предоставления субсидий лизингополучателям. Госпрограммы предполагали возмещение государством части затрат на уплату лизинговых платежей по договорам лизинга. При этом субсидии выдавались по договорам лизинга имущества исключительно отечественного производства.

Государственная программа действует также в отношении лизинга согласно постановлению Правительства РФ от 8 мая 2015 г. № 451. По действующей на момент написания статьи редакции Постановления, скидка в размере 10% от стоимости автомобиля (но не более полумиллиона рублей) вычитается из авансового платежа.

Принцип действия всё тот же: лизингодатель предоставляет скидку на автомобиль российского производства, государство выплачивает ему такую же субсидию. На льготных условиях в 2017 году планируется продать не менее 68 800 транспортных средств.

С июля 2017 года для некоторых категорий лизингополучателей и транспортных средств действуют особые условия. С июля 2017 года начали действовать дополнительные программы для стимулирования продаж новых авто-

мобилей на основании изменений в вышеприведённые нормативные акты, введённых постановлениями Правительства РФ №808 и 809, опубликованными 11 июля 2017 года.

Проблема доступа к необходимому объёму средств опустился на третье место. Кредитовать лизинговые компании в требуемом объёме не позволяет норматив Центробанка, устанавливающий предельный лимит риска на одного заемщика. Необходимость повышения этого лимита для лизинговых компаний является весьма актуальным вопросом, поскольку большинство из них создано при банках, в которых они и кредитуются. В результате банк, желающий расширить объём лизинговых операций, вынужден создавать еще одну или несколько компаний, что ведет к дополнительным издержкам.

А именно: в Постановлении Правительства РФ от 16.02.2008г. №90 «Об утверждении правил предоставления в 2010 году субсидий российским лизинговым компаниям на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях в 2008- 2010 годах на закупку воздушных судов отечественного производства с последующей передачей российским авиакомпаниям в лизинг» и Постановлении Правительства РФ от 07.07.2009г. №546 «Об утверждении правил предоставления из федерального бюджета субсидий российским лизинговым компаниям на возмещение части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в российских кредитных организациях в 2009 году на срок не более 5 лет для приобретения автотранспортных средств российского производства с последующей передачей их в лизинг».

Немаловажным препятствием являются затраты на поиск высококвалифицированного персонала в условиях дефицита кадров.

Важная проблема -непрозрачность многих участников рынка. Из за этого у клиентов после плохого опыта с не добросовестной лизинговой компанией остается плохое мнение о лизинге, данное возражение приходится отрабатывать.

Высокая степень износа основных фондов в России означает необходимость поддержки механизма лизинга государством. Безусловно, развитие государственных программ и лизинговых компаний — это очень правильный инструмент экономической и промышленной политики. Но не менее важно сохранить и простимулировать рыночный сектор лизинга.

В среднесрочном периоде рынок лизинга для малого бизнеса будет расти, но устойчивость этого роста остается под вопросом в связи с недостатком у государства финансовых средств для стимулирования и преобразования экономики и инертностью бизнеса.

На фоне неблагоприятных изменений инвестиционного климата, общего сокращения деловой активности государственное вмешательство и регулирование рынка лизинговых услуг может сыграть стабилизирующую роль. Есть два пути такого регулирования.

Основные тенденции в сфере лизинга за последние несколько лет — рост конкуренции между игроками рынка, увеличение количества сделок, а также снижение средней суммы по сделке. Чтобы удержаться на плаву в условиях жесткой конкуренции, лизинговые компании должны максимально увеличить эффективность работы и минимизировать человеческий фактор. Добиться увеличения эффективности работы менеджеров позволит автоматизация процесса продаж с помощью современных программных решений.

Также актуальна проблема для АО ВТБ Лизинг является хорошо выстроенная обратная связь с клиентами. Именно она отчасти формирует имидж компании, помогает устранять негатив и удерживать клиентов. Но самая главная ценность обратной связи — получение полезной информации. Значение обратной связи с клиентами для развития компании. Недовольные клиенты могут нанести серьезный вред практически любому бизнесу, ведь можно потерять не только их, но и еще и потенциальных, которые уйдут к конкурентам. Поэтому очень важно знать их желания и давать им именно то, что они хотят. Для сбора мнений пользователей можно применять различные способы обратной

связи, а потом использовать их для улучшения работы вашей компании или сервиса. Тенденции развития компании должны быть неразрывно связаны с желаниями пользователей, то есть вам необходимо идти им навстречу, только так можно достичь успеха. Внимательно рассматривая и анализируя отзывы клиентов, можно не только находить и устранять мелкие недочеты, но и принимать решение о запуске крупных нововведений.

Базовой составляющей обратной связи для «ВТБ Лизинг» является клиентская база данных, в которой находится информация по клиентам, сделкам с ними, текущим состояниям каждой операции. Удобный и интуитивно понятный интерфейс интегрированной платформы позволяет оптимизировать обработку информации по клиентам, сократив время на подготовку договора лизинга, купли-продажи и другие действия.

Одна из основных проблем это дилеры, точнее взаимосвязь ВТБ Лизинг и автосалоны, у каждого автосалона своя политика и свои «Любимые» лизинговые компании, победить стереотип у менеджеров автосалонов достаточно трудно и занимает очень много времени. Так как дилеры это основной канал продаж ВТБ Лизинг. Считаю целесообразным разработать проект по улучшению работы с дилерами, выйти на новый уровень в работе с данным каналом. Заказчиком проекта выступает сам ВТБ Лизинг.

3 Повышение результативности работы АО ВТБ Лизинг

3.1 Проект по улучшению работы с дилерской сетью

Улучшение количественных и качественных показателей в работе с дилерами- это основная задача в работе сотрудников АО ВТБ Лизинг. Так как мы уже разобрались, что данный канал продаж занимает первое место и это 45% общего кол-ва сделок в подразделении, необходим проект для решения проблем в данном вопросе.

Основные проблемы в работе с дилерами:

1. Не все дилеры работают с АО ВТБ Лизинг .
2. Высокая конкуренция, есть лизинговые компании , которые менеджерам и руководству дилера предлагают более интересную мотивацию, либо сотрудник ЛК просто более симпатичен менеджеру автосалона.
3. Работа с салоном ведется не в полном объеме. Часть менеджеров передают нам клиентов, остальные нет (не умеют, либо отдают конкурентам).
4. Низкие продажи самого автосалона, просто нет трафика, соответственно клиентов.

Весь список проблем напрямую влияет на наши результаты. Мало контактов от дилера соответственно мало сделок у АО ВТБ Лизинг.

Взаимодействие с поставщиком возможно на трех уровнях:

1. Москва – Москва .
2. Директор (АО ВТБ Лизинг) – Директор (дилер).
3. Менеджер по продажам – Менеджер по продажам.

Важный момент, что в сфере лизингового рынка, из того что мы рассмотрим в проекте никогда не использовались как инструменты : понятие «приоритетный поставщик» у ЛК, оплата за клиента дилером напрямую лизинговой компании, взаимовыгодная монополия в предложении.

Предлагаем внедрить проект, который позволит сделать работу с дилером более эффективной.

В данном проекте нам нужен уровень взаимодействия: Директор – Директор.

Данный уровень взаимодействия подходит для проекта, в первую очередь ролями . Именно его мы будем трансформировать.

Проект «приоритетный поставщик» ставит задачи :

1. Повысить количество сделок с конкретным автосалоном.
2. Монополия лизинговой компании в автосалоне.

Суть проекта «приоритетный поставщик»:

Директор АО ВТБ Лизинг договаривается с Директором дилерского центра и подписывает договор на взаимовыгодных условиях. В договоре прописывается:

1. АО ВТБ Лизинг обязан передавать клиентов с потребностью по данному бренду в первую очередь ДЦ с которым заключен договор для обработки запроса. В данном случае не важно выбрал ли клиент машину в другом автосалоне. Если даже клиент АО ВТБ Лизинг категорично откажется от нашего «приоритетного поставщика», поставщик будет знать своего потенциального клиента.

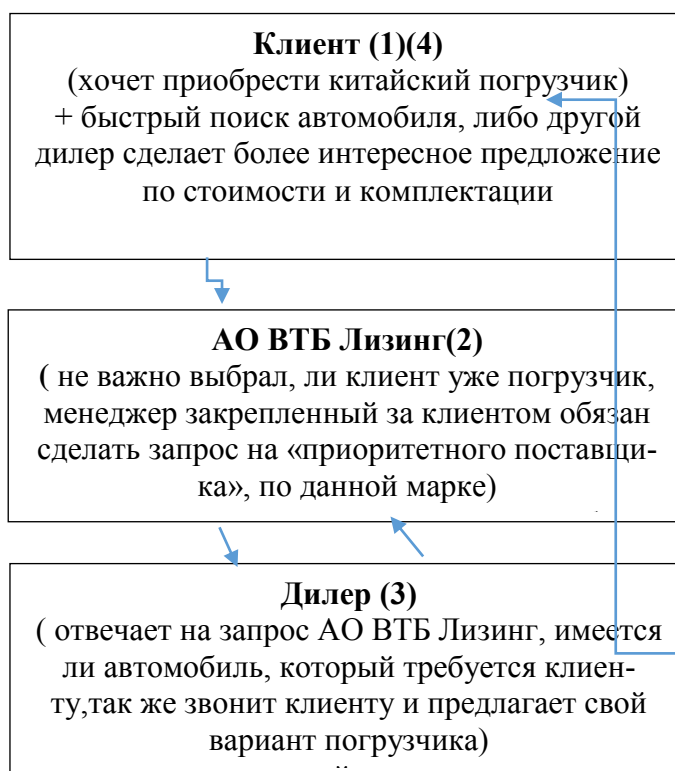


Рисунок 3.1- Взаимосвязь Клиент – ВТБ Л

2. В случае, если клиент АО ВТБ Лизинг, выбрал предоставленного «приоритетного поставщика», автосалон обязан по договору нам заплатить материальное вознаграждение за предоставленного клиента. (в размере от 1-3 % от стоимости автомобиля).

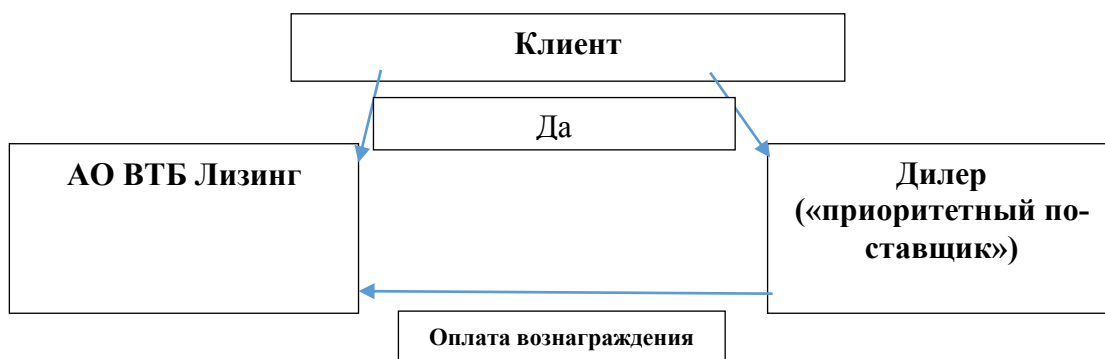


Рисунок 3.2-Выбор клиента

3. Менеджеры ДЦ обязаны передавать клиентов с потребностью в лизинге , непосредственно в АО ВТБ Лизинг. В данном случае не важно выбрал ли клиент другую ЛК. Если даже клиент дилера категорично откажется от АО ВТБ Лизинг, мы будем знать своего потенциального клиента.

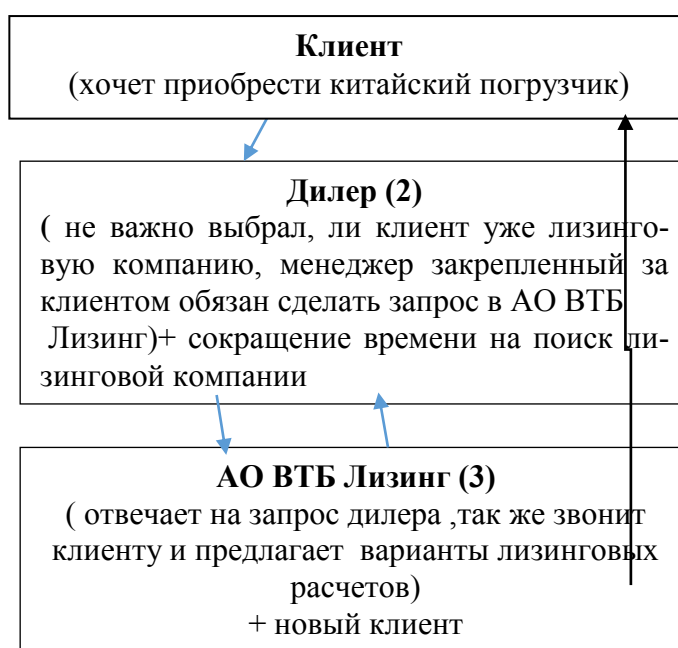


Рисунок 3.3-Взаимосвязь Клиент –Дилер

4. Обоюдное размещение «пост» материалов. Данный пункт подразумевает размещение на территории дилерского центра и офиса АО ВТБ Лизинг: информационные стойки, листовки, буклеты, блокноты , флажки, банеры, магниты , и другие рекламные материалы.

Понятие «передать клиента» -значит информативный звонок, сообщение либо письмо на почту , с номером телефона, именем и потребностью обратившегося клиента.

Плюсы проекта «приоритетный поставщик» для дилера:

1. Привлечение всех клиентов по своему бренду, которые есть у лизинговой компании.
2. Нет путаницы в работе с разными ЛК (понятный документооборот, выделенный опытный менеджер от ЛК).
3. Дополнительная реклама бренда от ЛК (рассылки смс и почта , размещение на сайте, информативные звонки по базе ЛК).
4. Материальные бонусы от ЛК .

Плюсы проекта «приоритетный поставщик» для АО ВТБ Лизинг:

1. Привлечение всех клиентов дилера заинтересованных приобретением транспортного средства с помощью лизинга.
2. Материальный бонус от дилера за клиента.
3. Дополнительная мотивация менеджера продаж.
4. Монополия АО ВТБ Лизинг у дилера.

Минусы проекта «приоритетный поставщик» для дилера:

1. Негатив клиента, связанный с навязчивым предложением ЛК –АО ВТБ Лизинг.

*в данном случае, клиента никто не заставляет, но преподносить необходимо АО ВТБ Лизинг как партнера, который делает предложение

2. Теряется личная мотивация менеджеров по продажам дилера.

*в данном случае, дилер делит денежное вознаграждение полученное от АО ВТБ Лизинг со своим сотрудником

Минусы проекта «приоритетный поставщик» для АО ВТБ Лизинг:

1. Негатив клиента, связанный с навязчивым предложением дилера.

*в данном случае, клиента никто не заставляет, но преподносить необходимо дилера как партнера, который делает предложение.

2. Негатив от других не «приоритетных поставщиков».

*в данном случае, для других поставщиков мотивация стать приоритетным поставщиком, либо передавать клиентов нам лично, так как АО ВТБ Лизинг все равно не прекращает работу с остальными дилерами, при преданном контакте лично от поставщика мы его не можем передать «приоритетному поставщику».

Рассмотрим как изменяться взаимосвязи Клиент, ВТБ Лизинг, Дилер, благодаря проекту «приоритетный поставщик». Будем анализировать взаимосвязи только в канале продаж – дилеры. Потому что только взаимосвязи данного канала нам интересны исходя из проекта. Данные приведены в Таблице 3.1.

Таблица 3.1-Таблица взаимосвязей Клиент – ВТБ Лизинг

Взаимосвязь	Было	Время до передачи автомобиля клиенту	Стало Проект «приоритетный поставщик»	Время до передачи автомобиля клиенту
Клиент – ВТБ Л	1.Первый вариант, когда клиент приходит определившись с дилером. Оформляем сделку с поставщиком, в данных обстоятельствах ничего не меняется, поставщик нам не заплатит так как клиент его, да и если он работает с другой лизинговой компанией с нами резко работать врятли начнет	1.В зависимости от контакта с выбранным поставщиком от 1-3 дней 2.От 3х-6дней	1.Первый вариант, когда клиент приходит определившись с дилером. Есть возможность сработать с «приоритетным поставщиком», материальный доход для компании и непосредственно менеджера. 2.Второй вариант, просит найти дилера. Есть возможность сработать с «приоритетным поставщиком», материальный доход для компании	1И 2. Так как с приоритетным поставщиком внутренняя система отработана от 1-2 дней

	2.Второй вариант , просит найти дилера. Большие трудозатраты, собрать предложения от всех поставщиков.		и непосредственно менеджера.	
--	---	--	------------------------------	--

Взаимосвязь Клиент –ВТБ Лизинг благодаря проекту «приоритетный поставщик», может перейти на новый уровень , когда лизинговая компания не только может найти автомобиль клиенту по выгодной цене, но еще сократить сроки до передачи ТС клиенту, еще и получить материальный бонус от дилера.

Таблица 3.2-Таблица взаимосвязей Клиент - Дилер

Взаимо-связь	Было	Время(до передачи авто)	Стало Проект «приоритетный поставщик»	Время (до передачи авто)
Клиент – Дилер	1.Клиент приходит к дилеру с готовым предложением от лизинговой компании. В такой ситуации дилер не получает дополнительного материального бонуса от лизинговой компании и не известно с какой лизинговой пришел клиент, сколько трудозатрат и времени потребуется 2.Клиент приходит	1.От 1-6 дней 2.От 2-6 дней	1.Клиент приходит к дилеру с готовым предложением от лизинговой компании. Есть возможность дилеру передать контакт по программе «приоритетный поставщик» и получить материальный бонус, сократить сроки сделки. 2.Клиент приходит к дилеру без выбранной лизинговой компании. Есть	1И 2. Так как с приоритетным поставщиком внутренняя система отработана от 1-2 дней

	к дилеру без выбранной лизинговой компании. В данном случае дилер тратит время на поиск подходящей лизинговой компании.		возможность дилеру передать контакт по программе «приоритетный поставщик» и получить материальный бонус, сократить сроки сделки.	
--	---	--	--	--

В данной взаимосвязи у клиента появляется к выбранному автомобилю, сразу менеджер по лизингу, тем самым сокращается время на поиски лизинговой компании, соответственно время до выдачи авто значительно сокращается. Материальный бонус дилеру.

Таблица 3.3-Таблица взаимосвязей ВТБ Лизинг - Дилер

ВТБ Л –Дилер	1.Передача контакта клиента 2.Налаживание отношений с поставщиком , с каждым менеджером 3.Борьба с конкуренцией у дилера	1.Чтобы дилер начал давать контакты клиентов требуется достаточно много времени от месяца – полугодя.	1.Передача «приоритетному поставщику» обязательна в любом случае 2.Налаживание отношений гораздо легче , когда есть взаимовыгодная договоренность на уровне руководства 3.Конкуренции почти нет	1.Минимум времени для совершения сделок .от недели – месяца.
-----------------	--	---	---	--

Взаимосвязь ВТБ Лизинг – Дилер , может благодаря проекту перейти на абсолютно новый уровень. Все предыдущие этапы взаимодействия с дилером станут в несколько раз короче и продуктивнее одновременно.

Таблица 3.4-Таблица взаимосвязей Дилер – ВТБ Лизинг, Дилер - Клиент

Дилер – ВТБ Л и Кли- ент	1.Отдавал клиента в лизинговую с которой удобнее, иногда в несколь- ко компаний, тем самым создавая конкуренцию . Бывает менеджер не знает в какую лизинговую ком- панию клиента	В зависимо- сти от компа- нии партнера.	Нет много вариан- тов, в любом слу- чае обязан сначала отдать клиента в ВТБ Л.	От 1-3х дней.
-----------------------------------	--	---	--	---------------

Данная взаимосвязь о дилере в основном. Теперь у менеджера по продажам дилера нет вопроса куда и как отдать клиента с потребностью на лизинг, все стало очень просо и понятно, еще и с материальным вознаграждением.

Проект «приоритетный поставщик» как видно в таблице, значительно уменьшит скорость до сделки, следовательно данный факт на пользу как АО ВТБ Лизинг, дилеру , так и самому клиенту. Помимо скорости, материальная мотивация , которая в первую очередь влияет на присутствие конкуренции у дилера.

Для того чтобы понять как проект повлияет на цифровые плановые показатели рассмотрим текущий и будущий потенциал на примере нескольких дилеров.

Таблица 3.5-Таблица плановых показателей сейчас , план

Дилер	В лизинг сделок у дилера (месяц)	В лизинг сделок у дилера через ВТБ Л (месяц)	Заявок у АО ВТБ Л на данный вид автомобилей(не от данного поставщика)	В лизинг сделок у дилера (месяц) «приоритетный поставщик»	В лизинг сделок у АО ВТБ Л (месяц) «приоритетный поставщик»
КОМТ-ранс (спец техника)	15	7	5	19	16-17
<p>Значения:</p> <p>В лизинг сделок у дилера 15 – это значение взято из ежемесячной статистики, которую ведет АО ВТБ Лизинг</p> <p>В лизинг сделок у дилера через ВТБ Лизинг 7- это значение взято из ежемесячной статистики, которую ведет АО ВТБ Лизинг</p> <p>Заявок у АО ВТБ Л на данный вид автомобилей(не от данного поставщика) 5- это значение взято из ежемесячной статистики, которую ведет АО ВТБ Лизинг</p> <p>В лизинг сделок у дилера 19 – так как мы подпишем проект с дилером «приоритетный поставщик» , к его стабильным 15 прибавляем наши 3 (не 5 потому что берем усредненное значение, кто то может остаться со своим поставщиком)=19</p> <p>В лизинг сделок у АО ВТБ Л (месяц) 16-17- так как мы подпишем проект с дилером «приоритетный поставщик» ,к нашим стабильным 7+ 9,5(19:2)= 16,5</p> <p>Такой же принцип расчета по остальным дилерам.</p>					
СИАЛ (kia)	11	2	8	15	9-10

Дилер	В лизинг сделок у дилера (месяц)	В лизинг сделок у дилера через ВТБ Л (месяц)	Заявок у АО ВТБ Л на данный вид автомобилей(не от данного поставщика)	В лизинг сделок у дилера (месяц) «приоритетный поставщик»	В лизинг сделок у АО ВТБ Л (месяц) «приоритетный поставщик»
РБА (грузовая техника)	13	1	6	16	10
Mazda	7	1	12	13	7-8

В таблице мы рассмотрели всего несколько дилеров. Анализ текущего количества сделок в лизинг всего автосалона и конкретная доля АО ВТБ Лизинг, далее потенциал при реализации проекта «приоритетный поставщик». Проект позволит во первых дилеру найти новых клиентов, что огромный плюс, во вторых для АО ВТБ Лизинг это настоящая возможность стать практически монополистом на рынке лизинга . В любом случае , не может быть такого , что все сделки дилера в лизинг проводит одна компания, потому что иногда клиенты не готовы менять своего партнера в виде лизинговой компании, но в нашем бизнесе более интересное предложение обычно меняет мнение клиентов.

Для АО ВТБ Лизинг данный проект как мы видим поднял бы продажи в разы, но не будем забывать, что не все дилеры пойдут на такой договор, не все готовы платить за приведенного клиента. В данном вопросе квалификация директора АО ВТБ Лизинг и умение вести переговоры конечно ключ к изменениям . В Красноярске проект «приоритетный поставщик» больше подходит для спецтехники, грузовой техники, коммерческого транспорта, объяснение этому простое, по данным направлениям больше всего повторяющихся дилеров по маркам , соответственно у них между собой высокая конкуренция и они готовы на любые предложения и проекты

от внешнего рынка. В Москве , Питере где повторяющиеся дилеры есть по каждой марке начиная от легковых заканчивая тяжелыми грузовыми машинами, складской техникой , то там проект можно бы было реализовать еще эффективнее, чем в небольших городах.

3.2 Проект внедрения «приоритетный поставщик»

Актуальность проекта – АО ВТБ Лизинг, входит в топ 3 лизинговых компаний (измерение происходит в количестве сделок), но не занимает первое место, хотя задачу такую ставит руководство компании, следовательно нужно найти способ для увеличения продаж в компании, тема актуальна потому что компания на сегодня ищет как поднять количество сделок , АО ВТБ Лизинг является заказчиком проекта.

Цель проекта – увеличить количество продаж АО ВТБ Лизинг, по средствам нового формата работы с дилерами («приоритетный поставщик»).

На сегодня АО ВТБ Лизинг (Красноярск), проводит 50 сделок в месяц, конкуренты в тройке , Сбербанк Лизинг и ВЭБ Лизинг 60-70. Наша задача выйти на 80 машин благодаря проекту на пилотном этапе.

Сроки проекта для достижения цели 3 месяца.

Результат – внедрение «приоритетный поставщик», увеличение количества сделок.

Таблица 3.6-Признаки проекта

	Придать ли работе над заказом статус проекта?	да	нет
1.	Мы сталкиваемся с подобной задачей впервые	+	
2.	Пути решения представляются очень расплывчато	+	

3.	Проблема еще полностью не определена		—
4.	Речь идет об инновационных разработках	+	
5.	Задача имеет междисциплинарный характер		-
6.	Заказ подразделяется на несколько отдельных заказов, которые взаимосвязаны между собой		—
7.	Задействованы различные подразделения организации	+	
8.	Для работы над заказом должны быть специально выделены сотрудники с полной или частичной занятостью		—
9.	Успех будет зависеть больше от хорошей командной работы, чем от достижений гениальных борцов-одиночек	+	
10.	Потребуется совещания и рабочие заседания всех задействованных лиц	+	
11.	Целесообразно активное управление заказом одним руководителем	+	
12.	Руководителем должен стать тот , кто сможет полностью Сконцентрироваться на данной задаче	+	
13.	Заказ будет выполняться в течении длительно срока	+	
14.	Заказ характеризуется большими объемами	+	
15.	Заказ подразумевает высокий финансовый риск		—
16.	Заказчик очень важен для нас	+	
17.	В политическом плане от успешного выполнения проекта для предприятия зависит многое	+	
18.	Задействованы руководящие и рядовые сотрудники	+	

Большая часть признаков положительная, соответственно работу можно считать проектом.

Таблица 3.7-Мандат на реализацию проекта

Название поля	Содержание
Название проекта	«приоритетный поставщик»
Заказчик	АО ВТБ Лизинг
Цель проекта	Увеличить количество продаж АО ВТБ Лизинг, по средствам нового формата работы с дилерами («приоритетный поставщик»)
Необходимость проекта	Так как на рыке лизинга конкуренция высокая , каждая компания старается занять лидирующую позицию и отобрать долю другой. Для АО ВТБ Лизинг дилеры основной канал продаж, поэтому его нужно усилить, и поднять количество продаж, чтобы стать уверенным лидером на рынке.
Ожидаемые результаты проекта	Было – Стало. Количество сделок. Из стабильных 50 лизинговых сделок в месяц за 3 месяца пилотного проекта достичь отметки 80 лизинговых сделок.
Способ достижения результатов проекта	1.Заключение договоров «приоритетный поставщик» по взаимосвязи Директор – Директор 2.Обучение менеджеров автосалона поверхностным понятиям лизинга и как его предложить клиенту 3.Отлаженная работа менеджеров АО ВТБ Лизинг в плане проверки данных поставщиков , аккредитация поставщика
Основные предварительные фазы и этапы	3 мес.; 01.07.2018 г. 01.10.2018 г.

Название поля	Содержание
Предварительная смета	АО ВТБ Лизинг (г. Красноярск) проводит выплаты по агентским договорам ежемесячно. Цифра варьируется от 1 500 000 руб – 1 800 000руб), С запуском проекта планируется увеличения выплат в прогрессии с приростом сделок , на 500 000-700 000руб.
Планируемые источники финансирования	Собственные средства.
Предполагаемые участники	Внутренние: - руководство (Москва); - директор (Красноярск); - юристы ; - бухгалтеры; - менеджеры по продажам; Внешние : - руководство дилера; - менеджеры по продажам дилера; - юристы дилера; - бухгалтеры дилера;
Актуальность проекта	АО ВТБ Лизинг, входит в топ 3 лизинговых компаний (измерение происходит в количестве сделок), но не занимает первое место, хотя задачу такую ставит руководство компании, следовательно нужно найти способ для увеличения продаж в компании, тема актуальна потому что компания на сегодня ищет как под-нять количество сделок , АО ВТБ Лизинг является заказчиком проекта.

Название поля	Содержание
Возможные источники или причины рисков	<p>-политические;</p> <p>Влияет на всю работу АО ВТБ Лизинг в целом, в в рамках данного проекта особого влияния нет.</p> <p>-экономические;</p> <p>Повышение цен на автомобиле , снижает спрос, соответственно на лизинг тоже, соответственно на количество сделок.</p> <p>-социальные;</p> <p>Не компетентность менеджеров дилера.</p>
Ограничения проекта	<p>1.Приказы от Москвы</p> <p>2.Запрет производителя дилера на проекты с партнерами такого рода</p> <p>3.Наличие своей приоритетной лизинговой компании у дилера</p>

Далее нам нужно расписать этапы, их длительность. Заполним таблицу и построим диаграмму Ганта.

Таблица 3.8- Этапы пилотного проекта

Этап проекта	Начало	Длительность	Конец
создание формы договора проекта	02.07.2018	5	06.07.2018
совещание сотрудников, выбор потенциальных дилеров	09.07.2018	1	09.07.2018
встречи директора АО ВТБ Лизинг и директоров дилеров	10.07.2018	1	10.07.2018
проверка договора проекта юристами дилеров	11.07.2018	4	16.07.2018
подписание договоров	17.07.2018	1	17.07.2018
презентация менеджерам дилера АО ВТБ Лизинг	18.07.2018	4	20.07.2018
анализ первой недели работы проекта	27.07.2018	1	27.07.2018
анализ третьей недели работы проекта	10.08.2018	1	10.08.2018

Этап проекта	Начало	Длительность	Конец
анализ работы месяца	20.08.2018	1	20.08.2018
введение сбора обратной связи	21.08.2018	1	21.08.2018
анализ работы проекта пятая неделя	24.08.2018	1	24.08.2018
анализ собранной обратной связи	27.08.2018	5	31.08.2018
внесение поправок в работу проекта	03.09.2018	1	03.09.2018
анализ работы проекта седьмая неделя	10.09.2018	3	13.09.2018
анализ собранной обратной связи	24.09.2018	5	28.09.2018
анализ работы месяца	28.09.2018	1	28.09.2018
Итоговый отчет по работе	28.09.2018	2	01.10.2018

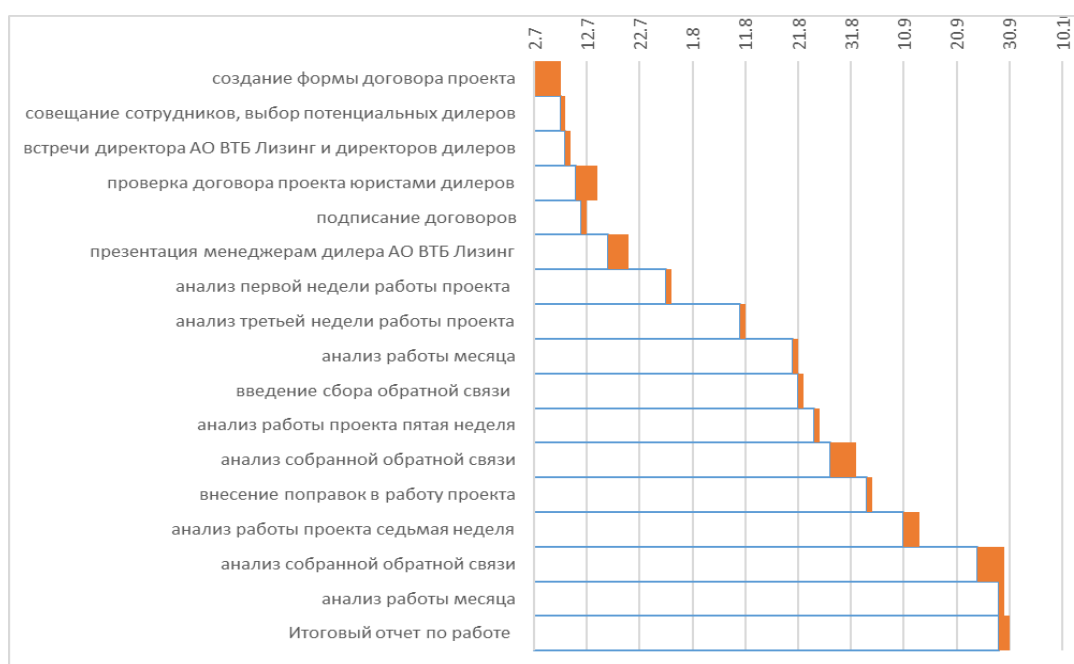


Рисунок 3.4-Диаграмма Ганта

3.2 Обратная связь по проекту «приоритетный поставщик»

Для того, чтобы реализовать проект «приоритетный поставщик» и сделать его максимально эффективным необходимо ввести оценку обратной связи. Тем самым мы сможем оценить верным ли путем идем, плюсы и минусы проекта. Благодаря обратной связи от клиентов, сотрудников компании АО ВТБ Лизинг и дилеров мы сможем на пилотном этапе проекта отследить, какие изменения необходимо внести.

Обратную связь можно собирать любым способом, вопросы по телефону, смс, почта, анкета. В данном случае форма самого опроса не имеет значения.

Основные вопросы, ответ на которые мы должны получить, чтобы понять эффективность проекта и дальнейшую работу с дилерами в рамках проекта «приоритетный поставщик»:

Растет ли количество сделок у АО ВТБ Лизинг?

Есть ли материальный бонус от данного проекта?

Что необходимо изменить?

Обратная связь нам нужна :

1. От клиентов АО ВТБ Лизинг.
2. От менеджеров АО ВТБ Лизинг.

Обратная связь нам нужна, чтобы понять как проект «приоритетный поставщик» повлиял на выбор дилера, понравилось ли качество проведения сделки (скорость, стоимость автомобиля, предложенный дилер), что не понравилось ,что понравилось, что стоит изменить чтобы работа была формата Дилер-АО ВТБ Лизинг стала более комфортной.

Обратная связь нам нужна, чтобы понять как проект «приоритетный поставщик» повлиял на работу менеджеров АО ВТБ Лизинг: скорость сделок, количество сделок, более структурированная работа с дилером , более простая работа с дилером. Что изменить , добавить, либо наоборот.

3. От менеджеров дилера.

Обратной связью нам нужна, чтобы понять как проект «приоритетный поставщик» повлиял на работу менеджеров дилера : скорость сделок, удобство работы с АО ВТБ Лизинг, количество сделок. Что изменить , добавить, либо наоборот.

- 4.От директора дилерского центра.

Обратная связь нам нужна, чтобы понять как проект «приоритетный поставщик» повлиял на работу дилера со стороны руководства. Удобства

контроля сделок с лизинговыми компаниями. Материальный бонус как влияет на работу с АО ВТБ Лизинг. Что необходимо изменить.

5. От директора АО ВТБ Лизинг.

Обратная связь нам нужна, чтобы понять как проект «приоритетный поставщик» повлиял на работу АО ВТБ Лизинг со стороны руководства. Информация о росте количества сделок, об удобстве работы с дилером, материальный бонус .

Вопросы которые необходимо задать чтобы оценить вышеперечисленные пункты :

1. От клиентов АО ВТБ Лизинг.

Клиенту АО ВТБ Лизинг после проведения сделки (передача автомобиля), следует задать следующие вопросы (вопросы варьируются в зависимости от того клиент был АО ВТБ Лизинг, либо клиента нам передал дилер):

1.Понравилось ли вам, что АО ВТБ Лизинг(дилер) предложил вам компанию партнер?

2. Почему вы выбрали предложенного партнера(дилер, АО ВТБ Лизинг)?

3.Устроила ли вас скорость проведения сделки?

4.Устроило ли вас качество проведения сделки (компетентность сотрудников , стоимость автомобиля либо графика)?

5. Стоит ли нам дальше предлагать клиентам приоритетного поставщика?

6. Что нам стоит изменить, чтобы на этапе выбора (дилера , лизинговой компании) ваше решение было максимально комфортным?

2. От менеджеров АО ВТБ Лизинг.

Менеджеру АО ВТБ Лизинг после проведения сделки (передача автомобиля), следует задать следующие вопросы:

1.Устроила ли вас скорость сделки с «приоритетным поставщиком»?

2. Чувствуете ли вы рост потенциальных клиентов о «приоритетных поставщиков»?

3. Как данный проект уже влияет на вашу результативность ?

4. Какие трудности возникают в процессе работы с проектом «приоритетный поставщик»?

5. Что бы вы изменили в проекте «приоритетный поставщик»?

3. От менеджера дилера.

Обратную связь необходимо взять, после проведения сделки одной либо нескольких.

1. Как вы оцениваете , удобнее ли стало работать с лизингом благодаря проекту «приоритетный поставщик»?

2. Как данный проект повлиял на вашу результативность?

3. Устроила ли вас скорость проведения сделки?

4. Какие трудности возникают в процессе работы с проектом «приоритетный поставщик»?

5. Что бы вы изменили в проекте «приоритетный поставщик»?

4. От директора дилерского центра и директора АО ВТБ Лизинг.

1. Как вы оцениваете на сегодня помогает ли проект «приоритетный поставщик» вам и вашим сотрудникам ? Если да, обоснуйте.

2. Увеличилась ли результативность компании (количество сделок) за данный отчетный период?

3. Какие трудности возникают в процессе работы с проектом «приоритетный поставщик»?

4. Что бы вы изменили в проекте «приоритетный поставщик»?

Как мы видим в основном все вопросы открытые, проект «приоритетный поставщик» на пилотном этапе требует новых идей и реальной оценки, чтобы максимально сделать его результативным.

Только запустив пилотный проект мы сможем реально оценить его результативность и необходимость.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сфера лизинга на сегодня один из самых популярных способов приобретения транспортных средств , за счет финансовой выгоды, подпунктов множество: скидка на автомобиль от дилера для лизинговой компании, государственные субсидии, налоговые выгоды , просто иногда график дешевле кредита. Соответственно, чем больше спрос на продукт , тем больше конкурентов заходит на этот рынок. На сегодня более 150 различных лизинговых компаний, из которых есть ТОП лизинговых, АО ВТБ Лизинг входит в тройку.

Лизинговая компания всегда ищет способы и решения для поиска клиентов , обслуживания текущих, иначе конкуренты заберут клиента, либо дилер отдаст клиента той лизинговой с которой хорошо общается. Цель в данной работе я себе ставила как раз найти новое решение в сфере продаж лизинга , а именно в компании АО ВТБ Лизинг.

Считаю цель выполненной, разработан проект «приоритетный поставщик», который способен в сфере лизинговых продаж компанию АО ВТБ Лизинг передвинуть на следующий новый уровень работы и привлечения клиентов, более грамотный и отлаженный механизм.

Как и в любом другом проекте , конечно есть как плюсы, так и минусы , даже своего рода риски , которые я описала в своей работе. Для , того чтобы проект сделать максимально эффективным и на ранних стадиях исправить недочеты и внести возможно новые идеи , необходимость получения обратной связи от задействованных лиц в проекте очевидна , получив развернутые ответы от всех заинтересованных лиц после месяца работы проекта , мы сможем усилить его в достижении целей ,тем самым избавим лизинговую компанию АО ВТБ Лизинг, от третьей строчки в списке ТОП лизинговых компаний по количеству сделок.

Заказчик АО ВТБ Лизинг в действительности планирует запустить мой проект в ближайшее время. Пока, что в Красноярске , но рассматривается ва-

риант других городов и Москвы в том числе, потому что как я уже писала в работе , проект «приоритетный поставщик» идеален для городов, где несколько одинаковых дилеров по маркам.

В Красноярске проект «приоритетный поставщик» будет запущен с представителями в основном грузовых автомобилей и специальной техники, потому что им это проект нужен, так как дублируются марки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 03.04.2018). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 03.04.2018). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть третья [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 26.11.2001 г. № 146-ФЗ (ред. от 03.04.2018). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
4. Конвенция УНИДРУА «О международном финансовом лизинге» [Электронный ресурс] : заключ. в г. Оттаве 28.05.1988 г. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 17«Аренда» [Электронный ресурс]: введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
6. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс] : федер. закон РФ от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ (ред. от 05.04.2016, с изм. от 03.05.2018). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
7. Федеральный закон от 29.10.1998 № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)» [Электронный ресурс] : принят Гос. Думой 11.10.1998 г. (ред. от 16.10.2017). Доступ из СПС «Консультант Плюс».
8. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
9. Авдеев В.В. Аренда (лизинг): балансодержатель - лизингодатель, бухгалтерский и налоговый учет, учет дополнительных расходов, документооборот у лизингополучателя // Налоги. – 2012. - № 9. – С. 16-21.

10. Андреева Л.А. МСФО и РСБУ: сходства и отличия в учете лизинга // Актуальная бухгалтерия. 2012. № 10. С. 87-95.
11. Антошина О.А. Лизинг: учеб. пособие. М.: Налоговый вестник, 2011. 288 с.
12. Брот И. Лизинг ОС: расходы «по доведению» до эксплуатации // Информационный бюллетень «Экспресс-бухгалтерия». 2012. № 46. С. 13-16.
13. Бурсулая Т.Д. Отражение операций лизинга в соответствии с МСФО // МСФО и МСА в кредитной организации. 2008. № 2. С. 35-49.
14. Васильев Ю.А. Аренда с позиции МСФО // Услуги связи: бухгалтерский учет и налогообложение. 2012. № 2. С. 18-26.
15. Газман В.Д. Финансовый лизинг: учеб. пособие. М.: ГУ ВЭШ, 2003. 392 с.
16. Грачева Р.Е. ПБУ «Учет аренды». Поговорим о хорошем // Актуальные вопросы бухгалтерского учета и налогообложения. 2012. № 12. С. 23-27; № 13. С. 36-41.
17. Дун И.Р. Экономические и налоговые преимущества применения лизинговых операций // Налоги и налоговое планирование. 2012. № 6. С. 24-29.
18. Кабанова И.Е. Лизинговые платежи: правовая природа и арбитражная практика // Юрист. 2012. № 18. С. 34-37.
19. Костыгова Л.А. Экономическая эффективность лизинга на примере организации
20. Крюкова А.Е. Ускоренная амортизация предмета лизинга // Информационный бюллетень «Экспресс-бухгалтерия». 2011. № 40. С. 10-11.
21. Кто из сторон договора лизинга является налогоплательщиком транспортного налога? [Электронный ресурс] : Письмо М-ва финансов РФ от 16.05.2011 N 03-05-05-04/12. Доступ из СПС «Консультант Плюс».

22. Лукинова Л.Г. Аренда транспортных средств: новый взгляд // Транспортные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. 2012. № 5. С. 31-35.
23. Манюхова С.В. Лизинг: порядок бухгалтерского учета // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение. 2011. № 11. С. 27-43.
24. Методические рекомендации по расчету лизинговых платежей [Электронный ресурс] : утв. Минэкономки РФ 16.04.1996 г. Режим доступа: СПС «Консультант Плюс».
25. Мокрецов О. Аренда получит новый стандарт // Новая бухгалтерия. 2012. № 8. С. 11-14.
26. Новиков В.Ю. Некоторые аспекты банковского финансирования лизинговых операций // Экономические науки. 2012. № 4. С. 145–147.
27. Письмо М-ва финансов РФ от 11.01.2005 N 03-03-01-04/2/2 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
28. Письмо М-ва финансов РФ от 28.02.2005 N 03-03-01-04/1/78 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
29. Письмо М-ва финансов РФ от 24.05.2005 N 03-03-01-04/2/95 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
30. Письмо М-ва финансов РФ от 2 ноября 2005 г. N 03-03-04/1/335 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
31. Письмо М-ва финансов РФ от 09.11.2006 N 03-03-04/1/742 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
32. Письмо М-ва финансов РФ от 24.03.2009 N 03-05-05-04/01 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
33. Письмо М-ва финансов РФ от 19 октября 2011 г. N 03-03-06/1/677 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».
34. Письмо М-ва финансов РФ от 13.10.2011 N 03-03-06/4/118 [Электронный ресурс]. Доступ из СПС «Консультант Плюс».

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой



С.Л. Улина

подпись

инициалы, фамилия

« 21 » 06 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития работы с дилерской сетью (на примере АО ВТБ
Лизинг)

Руководитель



старший преподаватель Н.Г. Макуха

Консультант



канд.экон.наук, доцент П.С. Зеленский

Выпускник



Ю.С. Минеева

Красноярск 2018